

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Bárbara Junckes

FERRAMENTAS FINANCEIRAS PARA AUXILIAR NO CONTROLE INTERNO DE
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE:
Estudo de caso em uma empresa de móveis

Florianópolis

2016

Bárbara Junckes

**FERRAMENTAS FINANCEIRAS PARA AUXILIAR NO CONTROLE INTERNO DE
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE:**

Estudo de caso em uma empresa de móveis

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina
CAD 7304 como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Administração Financeira

Orientador: Prof. Marcus Venícius Andrade de Lima Dr.

Florianópolis

2016

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Junckes, Bárbara

Ferramentas financeiras para auxiliar no controle interno de uma empresa de pequeno porte: Estudo de caso em uma empresa de móveis / Bárbara Junckes ; orientador, Marcus Venícius Andrade de Lima - Florianópolis, SC, 2016. 98 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Controle Financeiro. 3. Pequenas Empresas. I. Andrade de Lima, Marcus Venícius. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Bárbara Junckes

**FERRAMENTAS FINANCEIRAS PARA AUXILIAR NO CONTROLE INTERNO DE
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE:**

Estudo de caso em uma empresa de móveis

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de Novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Marcus Venícius Andrade de Lima, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Mauricio Carreira Cosentino
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Não estaria fazendo esse trabalho se não fossem os meus pais, foi por eles que entrei na faculdade e com o apoio deles que estou finalizando. Tudo na vida muda, mas com certeza a admiração que eu sinto por eles nunca mudará.

Agradeço também as minhas amigas, Gabriela, Mayara, Roberta, Sabrina, Tatiany e Taynara, que estiveram comigo desde a primeira fase, e me apoiaram durante esses anos de graduação. Tenho muito o que agradecer ao meu namorado, Adriano, que sempre me apoiou e acreditou em mim mesmo quando eu perdia as esperanças.

E por fim, devo imensa gratidão ao meu professor orientador, Marcus, que sempre foi muito solícito nas nossas reuniões, sempre mostrou interesse no meu trabalho e nunca me deixou desanimar.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

(Paul Pilzer)

RESUMO

Devido a importância dos controles internos financeiros este projeto tem como objetivo geral “Propor um conjunto de ferramentas práticas para o planejamento e controle econômico-financeiro de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro”. O projeto é um estudo de caso, de natureza aplicada, o tipo de pesquisa é descritiva e a abordagem é quantitativa e qualitativa. As propostas deste projeto para empresa consistem em: analisar os balanços patrimoniais, a demonstração de resultado do exercício e os indicadores econômico-financeiros; calcular o capital de giro e os ciclos operacionais; elaborar a projeção do fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial; calcular o valor da empresa e integrar as ferramentas propostas a fim de orientar o pequeno empresário no planejamento, tomada de decisão e controle financeiro. Ao final do projeto a empresa estará preparada para reorganizar o seu controle financeiro, traçar objetivos e fazer o seu planejamento para os próximos anos.

Palavras-chave: Controle financeiro. Pequenas empresas. Administração financeira.

ABSTRACT

Due to the importance of internal financial controls, this project aims to "Propose a set of practical tools for planning and economic-financial control of a small company in the furniture industry." The project is a case study of applied nature, the kind of research is descriptive and approach is quantitative. The proposals of this project to the company consist of: analyze the balance sheet, the statement of income and the economic-financial indicators; calculate working capital and operating cycles; prepare cash flow projection, DRE and balance sheet; calculate the value of the company and integrate the tools proposed to guide the small entrepreneur in planning, decision making and financial control. At the end of the project, the company will be prepare to rearrange their financial control, tracing goals and make their planning for the coming years.

Keywords: Financial control. Small Business. Financial management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Fluxo de Caixa.....	35
Figura 2 - Mapas Auxiliares para o Fluxo de Caixa.....	36
Figura 3 - Estrutura do Balanço Patrimonial	39
Figura 4 - Ciclo Operacional, Financeiro e Econômico	41
Figura 5 – Ciclos operacionais da empresa Alfa	58
Figura 6 – Menu Ferramenta	73
Figura 7 – Mês de Vendas Ferramenta.....	74
Figura 8 – Cadastro de venda Ferramenta	74
Figura 9 – Mês de compras Ferramenta	75
Figura 10 – Cadastro de compras Ferramenta	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo Metodologia.....	52
------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Balanço Patrimonial	54
Tabela 2 - Demonstração do resultado de exercício de 2013, 2014 e 2015	55
Tabela 3 - Análise Horizontal da DRE.....	55
Tabela 4 - Análise Vertical da DRE	56
Tabela 5 - Capital Circulante Líquido	56
Tabela 6 - Ciclo Operacional, Econômico e Financeiro.....	58
Tabela 7- Liquidez Imediata.....	59
Tabela 8 - Liquidez Corrente.....	59
Tabela 9 - ROA	60
Tabela 10 - ROE	61
Tabela 11 - Margem Operacional	62
Tabela 12 - Margem Líquida	62
Tabela 13- IRP.....	62
Tabela 14 – Proposta de Fluxo de Caixa	64
Tabela 15 – Fluxo de Caixa projetado.....	67
Tabela 16 – DRE projetada	68
Tabela 17 – Balanço Patrimonial projetado	68
Tabela 18 – Índices projetados	69
Tabela 19 – Fluxo de caixa Ferramenta.....	76
Tabela 20 – DRE Ferramenta	77
Tabela 21 – Balanço Patrimonial Ferramenta	77
Tabela 22 – Índices Ferramenta.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Índice de Rentabilidade.....	61
Gráfico 2 – Valor da Empresa.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

MPEs – Micro e pequenas empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CCL – Capital Circulante Líquido

AC – Ativo Circulante

PC – Passivo Circulante

PME – Prazo médio de estocagem de matéria prima

PMF – Prazo médio de fabricação

PMV – Prazo médio de venda

PMC – Prazo médio de cobrança

PMPF – Prazo médio de pagamento a fornecedores

PMRE – Prazo médio de renovação dos estoques

PMRV – Prazo médio de recebimento das vendas

IRP – Imobilização dos recursos permanentes

DRE – Demonstração de resultado do exercício

VPFC – Valor presente do fluxo de caixa

SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente a importância econômica das pequenas empresas mostra-se a grande força para o desenvolvimento econômico nacional. Porém a taxa de mortalidade das mesmas é grande, e 45% dos fracassos são causados por fatores econômicos. Desta forma percebe-se que a administração financeira é a área em que mais ocorre o insucesso nas pequenas empresas. Tendo em vista como os controles internos são importantes, e como a falta deles podem trazer muitos prejuízos para o pequeno empresário, foi verificada a oportunidade de realizar uma contribuição na área financeira de uma pequena empresa de móveis sob medida.

Foi constatado que na empresa estudada não há nenhum instrumento de apoio para a tomada de decisão. Tampouco as informações dos meses anteriores são armazenadas. Tudo que é comprado e vendido é anotado em um caderno, onde muitas vezes as informações se perdem e fica difícil a interpretação dos dados. Portanto ficou claro que a estrutura financeira da empresa é muito frágil, pois consiste em simples anotações no papel, o que traz muitas perdas para o empresário, pois ele perde confiança dos clientes, não há fundos de contingência, não há segurança com as flutuações do mercado e não há um planejamento das necessidades financeiras.

Sendo assim o projeto tem como objetivo geral “Propor um conjunto de ferramentas práticas para o planejamento e controle econômico-financeiro de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro”.

O Estudo possui natureza aplicada, o tipo de pesquisa é descritiva e a abordagem é quantitativa e qualitativa. Como o trabalho será realizado em uma empresa, a estratégia que mais se enquadra é o estudo de caso. No procedimento de coleta de dados foram utilizados dados primários, secundários e entrevistas com o proprietário.

As propostas deste projeto para empresa consistem em: analisar os balanços patrimoniais, a demonstração de resultado do exercício e os indicadores econômico-financeiros; calcular o capital de giro e os ciclos operacionais; elaborar a projeção do fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial; calcular o valor da empresa e integrar as ferramentas propostas a fim de orientar o pequeno empresário no planejamento, tomada de decisão e controle financeiro.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Objetivo Geral.....	22
1.2	Objetivos Específicos	22
1.3	Justificativa.....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1	Administração Financeira.....	24
2.1.1	<i>Funções da administração financeira</i>	<i>25</i>
2.2	Micro e pequenas empresas	26
2.2.1	<i>Características e especificidades das pequenas empresas</i>	<i>27</i>
2.2.2	<i>Taxa de sobrevivência das pequenas e médias empresas</i>	<i>30</i>
2.3	Fluxo de caixa.....	32
2.3.1	<i>Fluxo de caixa incremental</i>	<i>33</i>
2.3.2	<i>Fluxo econômico</i>	<i>34</i>
2.3.3	<i>Fluxo econômico-financeiro</i>	<i>34</i>
2.3.4	<i>Forma de apresentação do fluxo de caixa</i>	<i>34</i>
2.3.5	<i>Controle do fluxo de caixa</i>	<i>37</i>
2.3.6	<i>Administração de sobras de caixa</i>	<i>37</i>
2.3.7	<i>Administração de déficit de caixa</i>	<i>38</i>
2.4	Capital de Giro.....	38
2.4.1	<i>Ciclo Operacional</i>	<i>41</i>
2.4.2	<i>Ciclo financeiro.....</i>	<i>43</i>
2.4.3	<i>Ciclo econômico</i>	<i>43</i>
2.4.4	<i>Reserva de capital de giro.....</i>	<i>44</i>
2.4.5	<i>Redução da necessidade de capital de giro</i>	<i>44</i>
2.5	Avaliação da empresa	45
2.6	Análise de índices econômico-financeiros.....	46
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	Caracterização da pesquisa.....	49
3.2	Procedimentos de coleta de dados	50
3.3	Procedimentos de análise de dados	52
4	Análise dos resultados	53
4.1	Caracterização da empresa	53
4.2	Análise dos Balanços Patrimoniais.....	53
4.3	Análise das Demonstrações de Resultado dos Exercícios (DRE)	55

4.3.1	<i>Análise Horizontal</i>	55
4.3.2	<i>Análise Vertical</i>	56
4.4	Capital de giro da empresa Alfa	56
4.5	Períodos operacionais	57
4.6	Análise dos Índices Econômico-Financeiros	59
4.6.1	<i>Liquidez Imediata</i>	59
4.6.2	<i>Liquidez Corrente</i>	59
4.6.3	<i>Retorno sobre o ativo (ROA)</i>	60
4.6.4	<i>Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)</i>	60
4.6.5	<i>Margem Operacional e Margem Líquida</i>	61
4.6.6	<i>Imobilização dos Recursos Permanentes (IRP)</i>	62
4.7	Fluxo de caixa	62
4.8	Projeções para 2017	65
4.8.1	<i>Fluxo de caixa projetado</i>	65
4.8.2	<i>DRE projetada</i>	68
4.8.3	<i>Balanço Patrimonial Projetado</i>	68
4.8.4	<i>Índices econômico-financeiros projetados</i>	69
4.9	Avaliação da empresa Alfa	70
4.10	Ferramenta integrada	73
4.11	Propostas de ações	78
5	CONCLUSÃO	81
	Referências	83
	Apêndice A – Roteiro de entrevista	86
	CASO DE ENSINO	87

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a importância econômica das pequenas empresas mostra-se a grande força para o desenvolvimento econômico nacional e, segundo o Sebrae, o Brasil pode ser colocado no topo dos países mais empreendedores do mundo, correspondendo as pequenas empresas a 97% do total delas instaladas no país, deixando para as médias e grandes empresas o percentual de 3% (SILVA, 2015).

Alguns fatores que influenciam o crescimento das pequenas empresas são: novas tecnologias, maior flexibilidade, decisões tomadas rapidamente, localização perto do cliente final. E sabendo que a má administração é responsável por 90% dos fracassos, pode-se destacar como pontos fracos: falta de recursos financeiros, falta de resistência em momentos de instabilidade, concorrência de grandes empresas e desinformações sobre política e economia (LONGENECKER, 1997; MATIAS E LOPES JUNIOR, 2002).

Conforme a pesquisa da Dun & Bradstreet os fatores econômicos, com 45% do total, são os principais fatores que levam a empresa ao fracasso. Desta forma percebe-se que a administração financeira é a área em que mais ocorre o insucesso nas pequenas empresas (LONGENECKER, 1997).

Segundo Matias e Lopes Junior (2002), na empresa de pequeno porte o administrador financeiro é geralmente o proprietário, mas muitas vezes ele está tão sobrecarregado ou não tem aptidão em sistemas contábeis e financeiros que acaba não desempenhando muito bem a função. Esses proprietários parecem pensar que tem menos necessidade de informações financeiras pelo fato de estarem envolvidos em todas as fases das operações.

Na administração financeira um dos grandes problemas é a administração de caixa, pois muitas pequenas empresas sofrem com dinheiro e capital insuficiente. A administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência da empresa. De acordo com as palavras do famoso capitalista Fred Adler, “felicidade é ter um fluxo de caixa positivo. Todo o resto virá mais tarde... Não existe companhia super financiada” (RESNIK, 1990, p. 172).

Segundo Matias e Lopes Junior (2002), nas pequenas empresas o caixa é limitado, por isso o déficit de caixa é endêmico. Quase todas elas passam por um problema de caixa limitado em algum momento de suas vidas. As grandes empresas, por outro lado tem acesso ao caixa, conseguem empréstimos de forma mais fácil e podem vender bens de valor ou partes da empresa para gerá-lo. Mas as pequenas empresas têm poucos ou nenhum acesso aos tradicionais mercados de capital. Tampouco podem vender uma subsidiária ou divisão para obter fundos. É

muito difícil a pequena empresa “ir ao poço” uma segunda vez e tentar, por meio de bajulações, conseguir novos fundos. E quanto menor a empresa mais escassos serão os recursos, e maior será a necessidade de administrar a produtividade do limitado patrimônio e mais difícil parece ser a tarefa.

Uma forma de a pequena empresa administrar seu caixa é controlando o seu fluxo. Segundo Resnik (1990), a responsabilidade pela administração do caixa começa com o cálculo de estimativas de entrada e desembolso de dinheiro. A análise e o planejamento do fluxo de caixa são ferramentas básicas para a administração da pequena empresa. O termo fluxo de caixa significa o equilíbrio ou diferença entre dinheiro que entra e dinheiro que sai no final de um determinado período de tempo. E nada misterioso está envolvido, apenas conhecimento e análise da empresa, empenho, muita objetividade e realismo.

O saldo de caixa é uma informação importante, pois, por meio dela, o dirigente da pequena empresa estará preparado para determinar as melhores oportunidades de aplicação de recursos disponíveis, podendo antecipar decisões que visem a evitar a falta de dinheiro no período e ainda determinar quais itens podem ser manipulados para evitar insuficiência de caixa (MATIAS; LOPES JÚNIOR, 2002, p. 23).

Muitas empresas passam por problemas financeiros devido à má administração financeira, que é retratado na pesquisa de verificação do perfil financeiro da pequena empresa dos autores Matias e Lopes Júnior (2002): onde 47% das empresas não fazem nenhum tipo de fluxo de caixa; 38% fazem um fluxo de caixa até trinta dias; e apenas 15% fazem um fluxo de caixa acima de trinta dias. Quanto a análise de saldo bancário, 69% fazem diariamente; 23% semanalmente; e 8% não analisam o saldo bancário. As aplicações financeiras somente 15% possuem; e 83% não possuem nenhum tipo de aplicação. Foi verificado que 85% das pequenas empresas possuem problemas com caixa. E a apuração dos lucros, temos que 77% apuram seus lucros mensalmente; 15% anualmente; 8% não apuram. Entretanto 77% apuram o lucro de forma errada e 23% de forma certa.

Como já foi dito ao longo do texto, o sistema financeiro é vital para o sucesso de uma empresa, pois sem informações fornecidas pelo sistema financeiro o gestor não pode tomar decisões bem informadas. Porém a qualidade do sistema financeiro e contábil depende da eficácia dos controles internos que existem dentro da empresa. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), controle interno é um sistema de verificações e saldos que desempenha papel-chave no resguardo dos ativos da empresa e no aumento da exatidão e confiabilidade dos seus ativos financeiros.

Tendo em vista como os controles internos são importantes, e como a falta deles podem trazer muitos prejuízos para o pequeno empresário, foi verificada a oportunidade de realizar uma contribuição na área financeira de uma pequena empresa.

A empresa estudada será uma microempresa que atua no ramo de móveis e fabrica móveis sob medida, está situada na cidade de Palhoça, e atua no mercado há 16 anos. Ela não possui estrutura organizacional, pois há somente quatro pessoas trabalhando nela, sendo uma delas o empresário, que faz toda a parte financeira, e os outros três são os colaboradores, que fazem a parte da produção.

Para saber mais sobre a questão de controle financeiro foi realizada uma entrevista com o empresário no dia 19 de abril de 2016, que durou por volta de uma hora. Nela foi discutido se o empresário realiza algum tipo de controle contábil e financeiro, e se sim, como ele faz isso.

Atualmente a empresa não apura o lucro de nenhuma forma, o empresário não sabe o quanto de caixa tem para o dia-a-dia, muito menos o lucro que obteve no mês. Isso dificulta fazer um planejamento para os meses futuros, ou para analisar dados históricos e poder fazer previsões para aquele determinado mês.

A fábrica está situada no mesmo terreno da casa do empresário, e assim o dinheiro muitas vezes fica misturado, e não se sabe exatamente se o que se está pagando é da empresa ou se é residencial.

Outro fator levantado como ruim, é que não se sabe o quanto que a empresa precisa ter em caixa para poder se sustentar durante o mês. Ele faz isso tendo como noção os meses anteriores e para não correr riscos sempre deixa uma quantia guardada para casos de emergência.

Na entrevista também foi relatado que os pagamentos são feitos tanto à vista quanto a prazo, isso acarreta que em alguns meses a empresa está funcionando com bastante dinheiro em caixa e em outros com pouco. E se o empresário não tiver um pleno controle disso pode ser que haja alguns problemas de insuficiência de caixa em um determinado período, e ele terá que correr atrás de empréstimos o que não traria muitos benefícios para a empresa.

Outro ponto importante citado na entrevista foi a questão de delimitação de caixa, pois como não há um orçamento ou uma previsão o empresário nunca sabe o quanto terá que pagar na semana ou no mês. Alguns recursos utilizados também mudam de acordo com cada projeto, o que pode trazer dificuldades na hora de utilizar o caixa.

Foi verificado que não há nenhum instrumento de apoio para a tomada de decisão. Tampouco as informações dos meses anteriores são armazenadas. Tudo que é comprado e vendido é anotado em um caderno, onde muitas vezes as informações se perdem e fica difícil a interpretação dos dados. E por isso o empresário diz que seria muito interessante obter relatórios do que acontece, para poder fazer uma melhor análise dos acontecimentos durante um determinado período.

Portanto ficou claro que a estrutura financeira da empresa é muito frágil, pois consiste em simples anotações no caderno, o que traz muitas perdas para o empresário, pois ele perde confiança dos clientes, não há fundos de contingência, não há segurança com as flutuações do mercado e não há um planejamento das necessidades financeiras.

Levando em consideração tudo o que foi relatado o problema de pesquisa deste trabalho é: como estruturar financeiramente uma fábrica de móveis de pequeno porte?

1.1 Objetivo Geral

Propor um conjunto de ferramentas práticas para o planejamento e controle econômico-financeiro de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar os balanços patrimoniais, a Demonstração de resultado do exercício e os indicadores econômico-financeiros;
- Calcular o capital de giro e os ciclos operacionais;
- Elaborar a projeção do fluxo de caixa, DRE e Balanço Patrimonial;
- Calcular o valor da empresa;
- Integrar as ferramentas propostas.

1.3 Justificativa

Com as diversas flutuações e transformações do mercado o empresário tem que ter um bom controle da empresa para não haver imprevistos e possíveis prejuízos que impactam primeiramente na área financeira. É por isso que este setor tem que estar bem estruturado para que se mantenha uma boa lucratividade.

É importante também que o gestor saiba o que ele pode utilizar para gerenciar a empresa, e quais são as ferramentas e métodos que o auxiliam na tomada de decisão. Ter um bom controle

interno é primordial para que a empresa cresça estruturada e para que mantenha a permanência no mercado.

Apesar de muitos pequenos empresários acharem que ter um controle interno financeiro não é aplicável, o que acontece é o contrário, eles precisam desse tipo de controle para saber exatamente qual é a movimentação financeira que ocorre na empresa.

Para um bom controle financeiro das operações, é necessário a utilização de ferramentas, como o fluxo de caixa, onde este fará com que o empresário fique mais seguro em suas decisões, trará equilíbrio da movimentação do caixa e terá uma melhor visão futura dos recursos financeiros da empresa.

Com os resultados deste projeto a empresa terá um fluxo de caixa moldado a ela, para que possa ter um melhor controle do seu caixa, e assim poder realizar planejamentos futuros. E com o fluxo de caixa projetado também será possível calcular o valor da empresa. Com a verificação do capital de giro ela saberá o quanto deve ter em caixa para conseguir manter o seu giro. Como também saberá quais os seus ciclos operacionais, ou seja, quanto tempo leva cada operação. E os índices servirão para fazer as análises de liquidez e rentabilidade financeira da empresa.

Após ter todas as análises e ferramentas propostas o pequeno empresário poderá utilizar os dados do passado para averiguar se suas estratégias estão dando certo, e se não estão, delinear novas estratégias para melhorar a rentabilidade da empresa.

Desta maneira o presente trabalho irá contribuir para esclarecer os problemas financeiros das pequenas e médias empresas, tanto para a empresa estudada, como também servirá de estudo para que a comunidade acadêmica possa utilizar nos próximos anos.

O trabalho é considerado exequível pois a obtenção dos dados é de fácil acesso, o gestor se mostrou aberto para disponibilizar os dados para o estudo e a literatura é bastante variada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico apresenta uma visão conceitual do tema proposto para o trabalho apresentado, e usou-se a perspectiva e pesquisa de diversos autores da área. Sendo assim foram abordados os temas: administração financeira, pequenas empresas, fluxo de caixa, capital de giro, avaliação da empresa e índices financeiros.

2.1 Administração Financeira

Segundo Assaf Neto e Lima (2011), a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação (financiamento) e alocação (investimento) de recursos de capital. Nesse contexto a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

A própria evolução das finanças imprimiu no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro. Em verdade o administrador financeiro no contexto atual não pode assumir posições menos envolventes de centrar suas preocupações unicamente nos mecanismos de captação de fundos e aplicações na atividade da empresa. Deve, outrossim, gerenciar esses recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa e lograr ainda alcançar suas metas estabelecidas e criar valor aos seus proprietários (acionistas) (ASSAF NETO; LIMA, 2011).

Para Wilker (2013), a criação de valor é o objetivo máximo da Administração Financeira. O conceito de criar valor é focado no acionista (proprietário). O objetivo é fazer com que o ganho dos investimentos (toda empresa é um investimento) seja superior ao seu custo de financiamento. Em outros termos, a criação de valor ocorre quando o retorno de seus ativos é maior que o custo total de seus passivos e patrimônio líquido. Entretanto, um ganho de investimento superior ao custo de financiamento, por si só, não indica criação de valor. A real criação de valor só ocorre quando os ganhos superam o custo de financiamento e o custo de oportunidade (em termos de oportunidade de investimento renunciada).

A área financeira está muito mais complexa e avança a passos mais rápidos atualmente. Os mercados financeiros estão voláteis; as taxas de juros podem subir ou cair acentuadamente;

num período de tempo muito curto. Ademais, há hoje muito mais estratégias financeiras possíveis, e novos produtos financeiros surgem a todo instante (GITMAN, 1997).

Essas responsabilidades são mais intensas ainda nos últimos tempos, quando se tem observado, no atual ambiente de globalização, acelerado processo de abertura dos mercados e acirramento da concorrência. Inúmeros projetos outrora atraentes são inviabilizados na nova ordem econômica mundial, exigindo cuidados especiais no uso e interpretação dos modelos financeiros (ASSAF NETO; LIMA, 2011).

As decisões financeiras, entretanto, não devem ser tomadas isoladamente. O pessoal de finanças precisa trabalhar em conjunto com o pessoal de marketing e de operações. Deve não somente “digerir os números”, mas também assimilar o custo dos produtos, a forma de comercializá-los, o dilema entre margem e volume de vendas e como as tendências econômicas e sociais afetam a empresa (GITMAN, 1997).

Para Assaf Neto e Lima (2011), a administração financeira tem demonstrado ao longo do tempo notável evolução conceitual e prática. De posição inicial menos ambiciosa, em que se distinguia um posicionamento mais descritivo dos fenômenos financeiros, a área financeira tem apresentado no mundo contemporâneo uma postura mais questionadora e reveladora em relação ao comportamento do mercado em geral e ao processo de tomada de decisões empresariais. Esse posicionamento tem contribuído bastante para o fornecimento de explicações mais lógicas e completas dos vários fenômenos financeiros, tornando mais evidente sua compreensão e ampliando sobremaneira sua esfera de atuação e importância.

2.1.1 Funções da administração financeira

Segundo Wilker (2013), dentro do ambiente empresarial a administração financeira volta-se basicamente para as seguintes funções:

- Planejamento Financeiro: evidenciar a necessidade de crescimento da organização; identificar problemas e desafios futuros; selecionar ativos rentáveis e condizentes com a empresa; estabelecer rentabilidade mínima dos ativos;
- Controle Financeiro ou Controladoria: acompanhar e avaliar o desempenho financeiro da empresa; analisar desvios dos indicadores financeiros (há pelo menos 200 deles), comparando o previsto com o realizado; definir medidas corretivas básicas; implementar medidas corretivas; verificar eficácia;

- Administração de Ativos: estabelecer a melhor estrutura em termos de risco e retorno dos ativos; acompanhar defasagens entre entradas e saídas (fluxo de caixa, gestão do capital de giro);
- Administração de Passivos: gerencia estrutura de capital (financiamentos) da organização; garantir a estrutura de capital mais eficaz em termos de liquidez, risco financeiro e redução de custos.

Portanto, no desempenho destas funções, os executivos financeiros empregam as elaborações teóricas da economia e utilizam os sistemas de dados organizados pelos contadores. Enquanto sua orientação é para o futuro – como alocar recursos atuais para obter lucros amanhã – também tem a responsabilidade administrativa de garantir a continuidade de planos convencionados e o empenho para alcançar os objetivos da organização através destes esforços, as finanças afetam as atividades de maior parte das áreas funcionais da administração (SPIRO, 1991).

A administração financeira e suas funções devem fazer parte do dia-a-dia das empresas, para que assim, todas as áreas consigam funcionar e manter a empresa competitiva perante as demais concorrentes. Porém é fácil ver a administração financeira funcionando em uma grande organização, com vários funcionários habilitados trabalhando na área. O que muitas vezes não ocorre nas pequenas empresas, onde há poucos funcionários, e os que estão lá muito pouco sabem sobre a área financeira, e assim sobra para o proprietário cuidar dessa área. Sendo assim é importante entender o que são as pequenas empresas, e quais são suas características, para poder realizar um planejamento financeiro nas mesmas.

2.2 Micro e pequenas empresas

No capitalismo contemporâneo, as condições de sociabilidade sofreram transformações profundas como resultado da reconfiguração do padrão da riqueza no espaço global. Nesse contexto, a articulação entre investimento e trabalho estimulou processos de expansão dos negócios de pequeno porte. Os pequenos negócios apresentam características específicas que restringem o nível e a continuidade de suas atividades, tais como insuficiência de capital e de capacitação técnico-administrativa (CACCIAMALI, 1997, p. 85).

No cenário brasileiro recente, os condicionantes competitivos das MPEs podem ser associados ao desempenho e à eficiência empresarial que são pautados, entre outros fatores, pelas condições de produtividade e de financiamento. No âmbito nacional, várias são as definições adotadas em relação às MPEs. Em geral, levam-se em consideração critérios

quantitativos, como número de empregados por setor de atividade e/ou faturamento anual bruto (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Segundo Banterli e Manolescu (2007), a microempresa é fruto de uma política de desburocratização, iniciada em 1979, para agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais. A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

Segundo a definição da Lei Geral das MPEs (Lei no 123/2006), as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente para ser enquadradas. Outra definição é adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que limita a microempresas aquelas que empregam até 9 pessoas, no caso de comércio e serviços, ou até 19 pessoas, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção. As múltiplas definições de MPEs existentes no Brasil e seu tratamento metodológico subsidiam a produção de informações cuja homogeneização é muito limitada.

2.2.1 Características e especificidades das pequenas empresas

As micro e pequenas empresas assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE desenvolveu em 2003 um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, entre os principais achados estão:

- Baixo volume de capital empregado;
- Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- Grande centralização do poder decisório;
- Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- Registros contábeis pouco adequados;

- Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- Dificuldade de definição dos custos fixos;
- Contratação direta de mão-de-obra.

Em outra pesquisa, Leone (1999) diz que as pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, as características inerentes que as distinguem das empresas de grande porte. As especificidades podem ser apresentadas em três vias: organizacionais, decisoriais e individuais.

Especificidades organizacionais

- As pequenas e médias empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. Em razão de suas características naturais, essas empresas não apresentam condições que lhes permitam conservar uma estrutura administrativa sofisticada. A inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto com e entre os empregados da empresa, o que facilita o desenvolvimento de informalidade; a utilização de nomes pessoais e o tratamento informal ilustram essa realidade (LEONE, 2002).
- Essas empresas têm, igualmente, menor controle sobre seu ambiente externo e, em consequência, são muito dependentes dos recursos a elas disponíveis (LEONE, 2002).
- A influência da incerteza percebida nos aspectos internos sobre as estruturas organizacionais afeta o comportamento estratégico das pequenas e médias empresas (LEONE, 2002).
- As pequenas e médias empresas também são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. A escolha do melhor método de planejamento depende de variáveis como o estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade atividade. Para planejar de maneira eficaz, os dirigentes devem estimar as forças e as fraquezas da empresa, bem como os objetivos organizacionais e pessoais. Fraca especialização é notada tanto na direção quanto no quadro de empregados e na tecnologia (LEONE, 2002).

- A estratégia é intuitiva e pouco formalizada. O proprietário-dirigente está suficientemente próximo de seus empregados para explicar-lhes, no momento adequado, toda mudança de direção (LEONE, 2002).
- Essas empresas operam uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente, em vez de uma lógica de antecipação e de controle correspondente mais ao comportamento das grandes empresas. Isso se concretiza pela ausência de atividades de planejamento formal, embora o dirigente tenha uma visão estratégica não-declarada de sua empresa (LEONE, 2002).
- Nessas empresas pode-se falar em personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente (LEONE, 2002).
- O proprietário-dirigente pode discutir diretamente com seus clientes, tanto para conhecer as necessidades e os gostos dos mesmos quanto para explicar os diferentes aspectos de seus produtos. Em virtude dessa especificidade, o sistema de informação externo é simples (LEONE, 2002).

Especificidades decisórias

- A tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto prazo. O proprietário-dirigente não dispõe de tempo e nem habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica. Os processos de decisão são, antes de tudo, individualistas e realçados de maneira privilegiada entre os responsáveis por pequena e médias empresas. Diariamente, o dirigente é chamado a tomar todo tipo de decisão, sem qualquer procedimento formalizado (LEONE, 2002).
- O sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisões e a definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do próprio negócio. O trabalho faz parte de sua vida e sua empresa pode ser considerada como um prolongamento de si mesmo (LEONE, 2002).
- O poder de decisão é localizado e centralizado (LEONE, 2002).
- Os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis (LEONE, 2002).

Especificidades individuais

- As pequenas e médias empresas caracterizam-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização. Os objetivos dos proprietários-dirigentes traduzem suas

aspirações pessoais e se tais aspirações não forem satisfeitas pode-se dizer que a empresa não é eficaz (LEONE, 2002).

- As pequenas e médias empresas veem a evidencia de sua existência, o seu funcionamento e as suas perspectivas de expansão afetados pelo percurso pessoal de seu dirigente (LEONE, 2002).
- O papel do dirigente é baseado na propriedade. A propriedade do patrimônio social é do empreendedor ou de sua família (LEONE, 2002).
- A posição que um dirigente ocupa na pequena ou média empresa é a origem principal de seu poder, bem como do reconhecimento de seu status (LEONE, 2002).
- O perfil do dirigente de pequena ou média empresa é mais o de um estrategista que corre riscos do que de um administrador-gestonário que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos (LEONE, 2002).
- O dirigente de pequena ou média empresa trabalha em estreita colaboração com seus empregados e, por causa dessa situação inusitada, conhece mais os problemas pessoais de seus colaboradores. O comportamento do dirigente é, fundamentalmente, paternalista, às vezes egocêntrico (LEONE, 2002).

Para Leone (1999) o traço mais flagrante nas pequenas e médias empresas é, sem dúvida, a extrema heterogeneidade. A aventura individual de cada empresa, levando a configurações ideias, traz em seu bojo, entretanto, certo número de características comuns que emergem tanto da observação direta quanto da literatura específica sobre o tema.

2.2.2 *Taxa de sobrevivência das pequenas e médias empresas*

Segundo o estudo do Portal Brasil de cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. Segundo o estudo “Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil”, feito pelo Sebrae, estes são os anos mais críticos para uma empresa. A taxa de sobrevivência de 73,1% das micro e pequenas empresas se refere àquelas que nasceram em 2006 e estão há pelo menos dois anos completos em atividade, já que as que abriram as portas em 2005 tinham 71,9% de sobrevivência.

A pesquisa aponta que as indústrias são as que mais obtêm sucesso. De cada 100 empresas abertas, 75,1% permanecem ativas nos dois anos seguintes. Em seguida, aparecem comércio (74,1%), serviços (71,7%) e construção civil (66,2%). As empresas da região Sudeste

apresentam os melhores índices (76,4%). Na sequência, vêm as regiões Sul (71,7%), Nordeste (69,1%), Centro-Oeste (68,3%) e Norte (66,0%).

Comparando o desempenho nacional com o de outros países, o índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras é superior ao de nações como Espanha (69%), Itália (68%) e Holanda (50%), conforme dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Segundo Resnik (1990), há dez condições decisivas para o sucesso e sobrevivência da pequena empresa: Ser objetivo; manter tudo simples e focalizado; proporcionar bens e serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de clientes; determinar como atingir e vender para seus clientes; criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que você não pode fazer sozinho; manter os registros e controles contábeis que é preciso para compreender e administrar a empresa; nunca ficar sem disponibilidade de caixa; evitar as armadilhas do crescimento rápido; conhecer a empresa de trás para frente; e planejar o futuro.

Por sua vez, Oliveira (1996) trata os problemas como doenças empresariais, entre as quais estão as de ordem econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa ou comportamental. A identificação da doença através dos sintomas é assim definida pelo autor: sintoma de retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido e retorno baixo sobre o ativo total caracteriza-se como uma doença econômica; sintoma de despesas financeiras elevadas, alta necessidade de capital de giro e alta influência de capital de terceiros caracteriza-se como uma doença financeira; sintoma de alto nível de reclamações e devoluções de clientes e alta dependência tecnológica externa caracteriza-se como uma doença técnica; sintoma de processo de distribuição inadequado, preços inadequados para os produtos vendidos e falta de competitividade no mercado caracteriza-se como uma doença mercadológica; sintoma de inadequada utilização de recursos disponíveis e trabalhos repetidos caracteriza-se como uma doença administrativa; sintoma de falta de motivação, baixo nível de coesão, alto nível de atritos e alto nível de rejeição às mudanças caracteriza-se como uma doença de comportamento.

Muitas vezes as decisões gerenciais são tomadas com base no sentimento. No caso das pequenas empresas familiares, frequentemente, os sucessores permanecem fazendo aquilo que aprenderam com seus pais, sem entender mesmo o significado ou, o que é mais importante, os efeitos de mudanças ambientais nesses procedimentos administrativos. E nisso, a Contabilidade poderia ajuda-los de maneira simples, em uma folha de papel apenas, considerando os principais números da empresa, como por exemplo, os parâmetros de produção e vendas,

através do qual o empreendedor pudesse monitorar a sua empresa e tomar suas decisões (KASSAI, 1997).

Portanto, na pequena empresa, devido à simplicidade de sua estrutura, que muitas vezes prescinde de áreas, departamentos e seções, a principal contribuição dos controles internos é exatamente na compreensão dos efeitos das decisões tomadas, com relação às disponibilidades da empresa (PIVETTA, 2005).

Outra razão para se considerar é característica especial da pequena empresa de dispor escassos recursos de caixa, pelo menos durante os primeiros anos de operação e ficam vulneráveis a qualquer mudança repentina tanto dentro da empresa quanto no ambiente geral do negócio. Muitas empresas pequenas, por escassez de caixa, fracassam exatamente no momento que na verdade estão tendo lucro. A sobrevivência antecede o sucesso. A única pré-condição para a sobrevivência da empresa é a disponibilidade de dinheiro na mão quando você realmente precisar. Ficar sem dinheiro significa ficar fora do negócio. A administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa (PIVETTA, 2005).

Como foi visto, as pequenas e médias empresas tem várias especificidades, e muitas delas impactam na área financeira, o que colabora no aumento da taxa de mortalidade. E por isso é fundamental a empresa ter ferramentas de controle financeiro, como fluxo de caixa, capital de giro, e ponto de equilíbrio, para assim poder realizar um planejamento para os próximos períodos e garantir a saúde financeira da empresa.

2.3 Fluxo de caixa

A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa e dessa forma, se faz necessário um efetivo planejamento dos montantes captados e, o acompanhamento dos resultados obtidos com o objetivo de administrar tais recursos, possibilitando uma melhor operacionalização. Para uma boa gestão financeira, é necessária a utilização de ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, entre outros, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível à identificação de necessidades ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais (GAZONNI, 2003).

Toda empresa apresenta, diariamente, um movimento de entradas e saídas de recursos financeiros. Esse conjunto de ingressos e desembolsos pode ser resumido ao fluxo de caixa, que apresenta a situação financeira em cada momento. Com base nos registros dos recebimentos e

pagamentos de caixa, a empresa poderá programar as suas necessidades financeiras, bem como aplicar os possíveis excedentes de forma segura e rentável (ZDANOWICS, 2004).

O caixa tem, entre outros gastos, um custo de oportunidade. O dinheiro mantido poderia estar aplicado em outros ativos que prometem melhores rendimentos. A falta de caixa, por seu lado, reduz a capacidade imediata de pagamento da empresa em não pagar corretamente seus compromissos, principalmente os desembolsos imprevistos (ASSAF NETO; LIMA, 2011).

Para Santos (2001), o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período a frente. As necessidades de informações sobre os saldos de caixa podem ser em base diária para o gerenciamento financeiro de curto prazo, ou períodos mais longos, como mês ou trimestre, quando a empresa precisa fazer um planejamento por prazo maior.

O fluxo de caixa permite ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa em um determinado período. Segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é o instrumento que tem o objetivo de apurar o somatório de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

A administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar os desembolsos das atividades uma empresa. Por não apresentar retorno operacional atraente, o saldo de caixa ideal deveria ser o mínimo possível. Uma posição extrema de caixa zero, no entanto, é inviável na prática, já que a empresa precisa manter normalmente certo nível de caixa para, entre outras razões, fazer frente à incerteza associada a seu fluxo de recebimentos e pagamentos (ASSAF NETO; LIMA, 2011).

2.3.1 Fluxo de caixa incremental

Segundo Samanez (2007), os fluxos de caixa incrementais são a base para o cálculo dos índices que permitem efetuar a avaliação econômica dos projetos de investimento, pois por meio do desconto desses fluxos pode ser estabelecida a viabilidade econômica do projeto. Basicamente, esses fluxos são os efeitos positivos ou negativos no caixa devido aos movimentos de fundos provocados pelo investimento. Ou seja, são os fundos diferenciais comprometidos (receitas e custos) resultantes de se tomar a decisão de investir. Esses fundos devem ser estimados em uma base depois de impostos e ser reconhecidos pelo regime de caixa, independentemente do regime de competência de exercícios da contabilidade.

2.3.2 *Fluxo econômico*

O fluxo econômico reflete as atividades operacionais do projeto. É o fluxo disponível para os provedores de capital, seja por endividamento ou por participação acionária. Muitas vezes é chamado fluxo da firma ou fluxo de caixa livre. Como o fluxo de caixa econômico é usado para determinar o potencial de geração de renda econômica do projeto, ou seja, para estabelecer a sua rentabilidade econômica intrínseca, os fluxos decorrentes da forma como o projeto será financiado não devem ser incluídos em sua estimativa (SAMANEZ, 2007).

2.3.3 *Fluxo econômico-financeiro*

O fluxo econômico-financeiro representa o fluxo de caixa resultante depois de considerados os fluxos decorrentes da forma pela qual o projeto será financiado. A inclusão dos fluxos financeiros transforma o fluxo econômico em fluxo econômico-financeiro. Esse fluxo permite estimar a rentabilidade do projeto do ponto de vista do capital próprio (SAMANEZ, 2007).

2.3.4 *Forma de apresentação do fluxo de caixa*

Segundo Zdanowicz (2004), na elaboração do fluxo de caixa deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle das entradas e saídas de caixa, verificando assim as suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes. Um modelo de fluxo de caixa é mostrado na figura 1.

Figura 1 - Modelo de Fluxo de Caixa

ITENS	PERÍODOS			JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS																		
Vendas à vista																		
Cobranças em carteira																		
Cobranças bancárias																		
Descontos de duplicatas																		
Vendas de itens do ativo permanente																		
Aluguéis recebidos																		
Aumentos do capital social																		
Receitas financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
2. DESEMBOLSOS																		
Compras à vista																		
Fornecedores																		
Salários																		
Compras de itens do ativo permanente																		
Energia elétrica																		
Telefone																		
Manutenção de máquinas																		
Despesas administrativas																		
Despesas com vendas																		
Despesas tributárias																		
Despesas financeiras																		
Outros																		
SOMA																		
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																		
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																		
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (\pm 3 + 4)																		
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																		
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																		
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																		
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																		
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																		
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																		

Fonte: Zdanowicz (2004)

Percebe-se que o modelo é apresentado em três colunas, com valores projetados, valores realizados e as defasagens positivas ou negativas. E para a utilização deste fluxo de caixa é necessário que se faça mapas auxiliares como os mostrados na figura 2.

2.3.5 *Controle do fluxo de caixa*

A atividade de controle de caixa lida com questões de sobra e de insuficiência de caixa, como também, busca uma distribuição adequada dos saldos de caixa dentro do prazo de cobertura. A atividade de controle e planejamento interagem continuamente.

O fluxo de caixa projetado pode estar sujeito às oscilações do mercado, bem como os imprevistos inerentes à atividade empresarial. Formular estimativas por si só não garante que os objetivos e metas sejam alcançados, é importante que todos estejam envolvidos. O controle diminui as margens de erros e permite acompanhar a performance, em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas (ZDANOWICS, 2004).

2.3.6 *Administração de sobras de caixa*

Segundo Santos (2001), os seguintes princípios devem orientar as aplicações das sobras de caixa na empresa:

- Aplicar em investimentos sem risco: as aplicações das sobras de caixa são temporárias, e por isso devem ser canalizadas para ativos financeiros sem risco.
- A precisão do fluxo de caixa afeta o retorno dos saldos de caixa: quando os saldos de caixa não são confiáveis, haverá necessidade de manter sobras de caixa ociosas ou manter aplicações financeiras de resgate diário.
- O prazo de cobertura do fluxo de caixa afeta o retorno dos saldos de caixa: é o prazo de cobertura que define o horizonte de visibilidade do fluxo de caixa. Assim, à medida que aumenta esse prazo, cresce a visibilidade dos saldos de caixa, permitindo melhor alocação de sobras de dinheiro.
- Aplicações fora do mercado financeiro podem ser atrativas: a empresa pode usar seu caixa para antecipar pagamentos a fornecedores, como também para o financiamento de clientes, com o alongamento do prazo de pagamento, mediante a cobrança de encargos financeiros.
- Usar financiamento pode ser vantajoso: o saldo de caixa pode ser insuficiente para completar um período exato de aplicação. Se a diferença for pequena, pode ser vantajoso utilizar financiamento de curtíssimo prazo para completar o prazo.
- Manter uma margem de segurança: mesmo quando o fluxo de caixa gera dados confiáveis, é recomendável manter pequena margem de folga nas aplicações de sobra de caixa para prevenir eventuais erros de previsão.

2.3.7 *Administração de déficit de caixa*

A insuficiência de caixa é o primeiro sintoma da existência de problemas na empresa. Segundo Zdanowics (2004), as medidas para a solução do problema são:

- Aceleração das entradas de caixa: desde que não acarrete perda de mercado, a redução do prazo de faturamento é a ação mais rápida para acelerar as entradas de caixa.
- Agilização do processo de recebimento e depósito: é uma medida de natureza operacional destinada a encurtar o prazo entre os pagamentos efetuados pelos clientes e a sua disponibilização para a empresa.
- Retardamento e suspensão das saídas de caixa: entre os retardamentos de saídas de caixa da empresa, estão os pagamentos a fornecedores, prestadores de serviço, impostos e taxas. Essa medida também acarretará o surgimento de custos financeiros e multas.
- Renegociação dos financiamentos: o alongamento do perfil da dívida da empresa permite adiar ou diluir as saídas de caixas referentes a seu pagamento.

A solução permanente dos problemas de caixa exige mudanças profundas na empresa. O problema de caixa é quase sempre reflexo de problema maior com o capital de giro da empresa (ZDANOWICS, 2004).

2.4 **Capital de Giro**

Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais. Conforme o próprio nome indica, que o capital de giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa (OLIVEIRA, 2013).

É imperativo que os proprietários de pequenas empresas compreendam o ciclo do capital de giro, tanto em termos do prazo desses investimentos, como em termos da quantidade de investimento exigida, por exemplo, em estoques e contas a receber. A não-compreensão desses problemas é a causa de muitos dos problemas financeiros que afetam empresas pequenas (LONGENECKER, 1997).

Segundo Santos (2001), o correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. Essa tarefa requer visão abrangente do processo de operações da empresa, de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos

de cobrança e recebimentos. Elevado volume de capital de giro irá desviar recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa. Todavia, capital de giro muito reduzido restringira a capacidade de operação e de vendas da empresa.

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. Os elementos de giro são identificados no ativo circulante e passivo circulante, ou seja, no curto prazo (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Figura 3 - Estrutura do Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE .Disponível .Clientes .Outros créditos .Investimentos Temporários .Estoques .Despesas Antecipadas	CIRCULANTE .Empréstimos e Financiamentos .Debêntures .Fornecedores .Obrigações Fiscais .Outras Obrigações .Provisões
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO .Créditos e Valores .Investimentos Temporários .Despesas Antecipadas	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (vide PC) RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS .Receitas de Exercícios Futuros .Despesas de Exercícios Futuros
PERMANENTE .Investimentos .Imobilizado .Diferido	PATRIMÔNIO LÍQUIDO CAPITAL SOCIAL RESERVAS + LUCROS ACUMULADOS

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Silva (2002).

O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Os elementos que compõem o ativo circulante não costumam apresentar sincronização temporal equilibrada em seus níveis de atividade. Evidentemente, se as atividades de seus vários elementos ocorressem de forma perfeitamente sincronizada, não haveria necessidade de se manterem recursos aplicados em capital de giro. Por exemplo, se todas as vendas fossem realizadas a vista, inexisteriam investimentos em valores a receber. Identicamente, se se verificasse sincronização entre a produção e as vendas, isto é, se as atividades ocorressem de

maneira totalmente integrada, tornar-se-iam desnecessários investimentos em estoques de produtos acabados (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Desta forma, pelo fato de as atividades de produção, venda e cobrança não serem sincronizadas entre si, faz-se necessário o conhecimento integrado de suas evoluções como forma de se dimensionar mais adequadamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar seu controle (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Portanto, o capital de giro (circulante) líquido – CCL – é obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Que reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, o CCL representa o volume de recursos de longo prazo (exigibilidade e patrimônio líquido) que se encontra financiando os ativos correntes (de curto prazo) (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Sendo assim tem-se:

$CCL = \textit{Ativo circulante} - \textit{Passivo circulante};$
$CCL = (\textit{Patrimônio líquido} + \textit{Exigível a longo prazo}) - (\textit{Ativo permanente} + \textit{realizável a longo prazo})$

Segundo Matarazzo (2008), as situações básicas que ocorrem numa empresa, com relação ao AC (ativo circulante) e o PC (passivo circulante) podem ser assim resumidas:

AC > PC: é a situação normal na maioria das empresas. Há uma necessidade de capital de giro para a qual a empresa deve encontrar fontes adequadas de financiamento.

AC = PC: neste caso a necessidade de capital de giro é igual a zero e, portanto, a empresa não tem necessidade de financiamento para o giro.

AC < PC: a empresa tem mais financiamentos operacionais do que investimentos operacionais. Sobram recursos das atividades operacionais, os quais poderão ser usados para aplicação no mercado financeiro ou para expansão da planta fixa.

Segundo Assaf Neto e Lima (2011), as principais transações que alteram o CCL são:

Transações que elevam o CCL

- Novos empréstimos e financiamentos de longo prazo;
- Aumento de capital por integralização de novas ações;
- Geração de lucro líquido;
- Redução (vendas) de ativos permanentes;
- Recebimentos de realizável a longo prazo.

Transações que reduzem o CCL

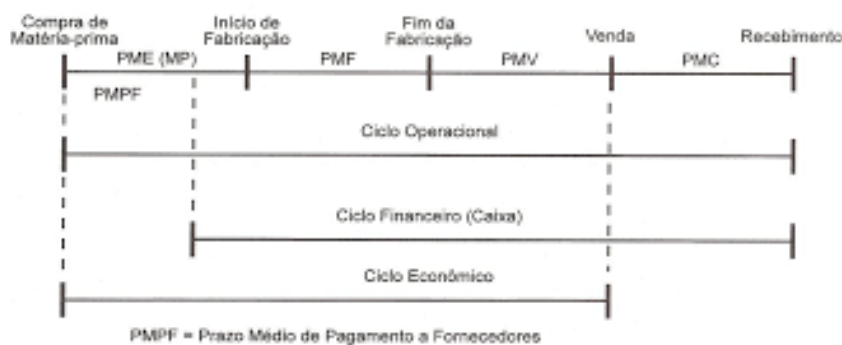
- Reduções (amortizações) nas dívidas de longo prazo;
- Reduções no patrimônio líquido através, por exemplo, de ocorrência de prejuízos, recompra das próprias ações da companhia, pagamento de dividendos etc.;
- Aumento de ativos permanentes (aquisições) com pagamento a vista.

2.4.1 Ciclo Operacional

Segundo Assaf Neto e Lima (2011), as atividades operacionais de uma empresa envolvem, de forma sequencial e repetitiva, a produção de bens e serviços, estocagem, vendas e respectivos recebimentos. Nessas operações básicas, procura a empresa obter determinado volume de lucros, de forma a remunerar as expectativas de retorno de suas diversas fontes de financiamento (credores e proprietários).

É diante desse processo natural e permanente que sobressai o ciclo operacional da empresa, composto por todas as fases de suas atividades operacionais. O ciclo operacional pode ser explicado como o intervalo existente entre a compra da mercadoria e o recebimento das vendas realizadas (ASSAF NETO; LIMA, 2011). A figura 4 mostra esse processo:

Figura 4 - Ciclo Operacional, Financeiro e Econômico



Fonte: Assaf Neto e Lima (2011)

O ciclo operacional descrito na figura 4 apresenta as fases: compra, fabricação, estocagem, venda e cobrança. Onde cada uma das fases possui determinada duração. E segundo Santos (2001), a duração de cada fase integrante do ciclo operacional tem influência sobre o volume de recursos financeiros consumidos ou imobilizados na operação da empresa. O ciclo operacional corresponde a seguinte expressão:

$$\text{Ciclo operacional} = \text{PME}(\text{MP}) + \text{PMF} + \text{PMV} + \text{PMC}$$

Os indicadores de atividade visam à mensuração das diversas durações de um “ciclo operacional”, o qual envolve todas as fases operacionais típicas de uma empresa, que vão desde a aquisição de insumos básicos ou mercadorias até o recebimento de vendas realizadas (ASSAF NETO, 2010).

- **PME (prazo médio de estocagem das matérias-primas):** para Morante (2009) este índice tem o objetivo de indicar o número de dias que decorrem entre a compra da mercadoria e a sua venda, no caso do comércio; no caso da indústria, a matéria-prima. Seu resultado para efeito de análise financeira será considerado, quanto menor, melhor para a segurança do credor, uma vez que uma maior rotação indicará possibilidade de maiores disponibilidades. Como custo de vendas, nas indústrias, deve-se considerar o montante do consumo de matérias-primas, não o custo e não produto vendido. O índice é calculado pela fórmula:

$$PME = \frac{\text{Saldo médio de materiais} \times 360}{\text{consumo anual}}$$

- **PMF (prazo médio de fabricação):** é o prazo médio em dias que a empresa despende em fabricar o produto final (ASSAF NETO; LIMA, 2011). É calculado pela fórmula:

$$PMF = \frac{\text{valor médio dos produtos em elaboração} \times 360}{\text{custo de produção anual}}$$

- **PMV (prazo médio de venda):** este índice indica o número de dias que o produto acabado permanece estocado à espera de ser vendido, isto é, prazo médio de estocagem do produto acabado (ASSAF NETO; LIMA, 2011). Ele é calculado pela fórmula:

$$PMV = \frac{\text{valor médio dos produtos acabados} \times 360}{\text{custo dos produtos vendidos}}$$

- **PMC (prazo médio de cobrança):** este índice tem o objetivo de indicar o número de dias que decorrem, em média, entre a efetivação da venda e o recebimento do valor correspondente. Em seu resultado é considerado que quanto menor, melhor para a

segurança do credor, uma vez que os dados indicarão a velocidade com que a empresa renova as suas disponibilidades (MORANTE, 2009). Ele é obtido pela fórmula:

$$PMC = \frac{\text{valor médio das duplicatas a receber} \times 360}{\text{vendas anuais a prazo}}$$

- PMPF (prazo médio de pagamento a fornecedores): revela o tempo médio (expresso em meses ou dias) que a empresa tarda em pagar suas dívidas (compras a prazo) de fornecedores (ASSAF NETO, 2010). É calculado da seguinte maneira:

$$PMPF = \frac{\text{valor médio das duplicatas a pagar} \times 360}{\text{compras anuais}}$$

2.4.2 Ciclo financeiro

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o ciclo financeiro mede exclusivamente a movimentação de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento de materiais a fornecedores) e o recebimento da venda do produto. Em outras palavras, representa o intervalo de tempo que a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas atividades. Evidentemente, ocorrendo desconto dos títulos representativos da venda a prazo, o ciclo de caixa e, conseqüentemente, o período de necessidade de caixa reduzem-se pelo prazo da operação. E é calculado pela expressão:

$$\text{Ciclo financeiro} = \text{ciclo operacional} - PMPF - PMDD$$

2.4.3 Ciclo econômico

O ciclo financeiro considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda. Não leva em consideração os reflexos do caixa verificados em cada fase operacional, ou seja, os prazos de recebimento das vendas e os pagamentos dos gastos incorridos (ASSAF NETO; SILVA, 2002). O ciclo econômico é calculado pela expressão:

$$\text{Ciclo econômico} = \text{ciclo operacional} - PMC$$

2.4.4 *Reserva de capital de giro*

Segundo Santos (2001), o capital de giro é fortemente influenciado pelas incertezas inerentes a todo tipo de atividade empresarial. Por esse motivo, a empresa deveria manter uma reserva financeira para enfrentar os eventuais problemas que podem surgir. Quanto maior a reserva financeira alocada à manutenção do capital de giro, menores seriam as possibilidades de crises financeiras. Deve ser lembrado que somente os ativos permanentes proporcionam a rentabilidade satisfatória para a empresa. A rentabilidade obtida pela reserva de capital de giro aplicada no mercado financeiro normalmente é menor do que a conseguida na atividade-fim da empresa.

Aparentemente, existiria conflito entre a prudência do gerenciamento do capital de giro e a rentabilidade empresarial. Quanto maior a proteção dada ao capital de giro sob a forma de manutenção de uma reserva financeira, menor seria a rentabilidade empresarial sobre o total dos recursos financeiros empregados. Mas na realidade, esse conflito não existe. Caso a empresa decida não fazer nenhuma reserva financeira para o capital de giro e canalize os recursos correspondentes para sua atividade-fim, estará expondo-se a um maior risco financeiro, pois poderá vir a ter problemas de capital de giro (SANTOS, 2001).

A rentabilidade da empresa pode esperar por uma recuperação de lucros. Entretanto, o capital de giro não pode esperar, ele é prioritário. Sem o lucro, a empresa fica estagnada ou encolhe, mas sem capital de giro ela desaparece (SANTOS, 2001).

2.4.5 *Redução da necessidade de capital de giro*

Um ciclo financeiro curto permite maior giro de caixa, que, por sua vez, implica menor necessidade de caixa operacional ou capital de giro. Uma alternativa para a insuficiência de capital seria obter uma redução de seu ciclo financeiro (SANTOS, 2001).

Os prazos de pagamentos de compras e de recebimentos das vendas são determinados pelas condições de mercado. Apenas alterações provisórias desses prazos poderiam ser conseguidas de negociações com fornecedores e clientes. Por esse motivo, as medidas financeiras para encurtamento do ciclo financeiro são pouco eficazes (SANTOS, 2001).

Apenas o encurtamento do prazo de produção ou estocagem poderia fazer mudanças significativas e duradouras sobre o ciclo financeiro da empresa. Essas medidas, entretanto, estão fora do escopo da área financeira, exigindo o concurso das áreas técnicas, como produção, operação ou logística para sua implementação (SANTOS, 2001).

2.5 Avaliação da empresa

Segundo Assaf Neto (2010), o objetivo da avaliação de uma empresa é o de apurar o *fair value*, ou seja, o seu valor justo. O valor justo é o valor presente de todos os benefícios econômicos futuros esperados de caixa, descontados por uma taxa de juros que remunera o custo de oportunidade dos investidores. O *fair value* equivale ao valor de negociação da empresa que pressupõe uma transação livre, sem qualquer influência e interesses, e as partes têm amplo conhecimento do negócio, agindo de forma independente e interessadas na transação.

A avaliação de uma empresa para a teoria de finanças volta-se, essencialmente, a seu valor intrínseco, o qual é função dos benefícios econômicos esperados de caixa, do risco associado a esses resultados previstos e da taxa de retorno requerida pelos proprietários de capital e tratada na metodologia de avaliação de empresas pelo custo médio ponderado de capital.

Na avaliação econômica de investimentos, o método de fluxo de caixa descontado (FCD) é o que representa o maior risco técnico e conceitual para expressar o valor econômico. Esse método de cálculo de valor está voltado para a apuração da riqueza absoluta do investimento – valor presente de um fluxo de benefícios econômicos líquidos de caixa esperados no futuro –, estando perfeitamente consistente com o objetivo enunciado das finanças corporativas de maximização o valor da empresa.

No método do FDC estão incorporados três princípios para estabelecer um critério ótimo de decisão de investimento:

- A avaliação do investimento é processada com base nos fluxos de caixa de natureza operacional;
- O risco é incorporado na avaliação econômica de investimento, respeitadas as preferencias do investidor com relação ao conflito risco-retorno;
- A decisão identificada, ainda, o valor presente do ativo com base na taxa de desconto apropriada a remunerar os proprietários de capital.

Para calcular o valor da empresa é necessário ter a taxa de desconto, que é obtida através da fórmula:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_{Br}$$

O método FDC é desenvolvido com base na seguinte expressão:

$$Valor = \sum_{j=1}^n \frac{FCO_j}{(1+K)^j}$$

Onde Valor equivale ao valor econômico (presente) do investimento; FCO: fluxo de caixa operacional; K: taxa de desconto, que representa o custo médio ponderado de capital (WACC).

Admitindo a perpetuidade e a manutenção dos valores de fluxo de caixa, tem-se:

$$Valor = \frac{FCO_j}{K}$$

Considerando, no entanto, que os fluxos de caixa cresçam todo ano a uma taxa g constante, a formulação do valor presente de um fluxo perpetuo apresenta-se da forma seguinte:

$$Valor = \frac{FCO_1}{K - g}$$

Esta expressão, conhecida por *modelo de Gordon*, permite apurar o valor presente de um fluxo de caixa perpetuo que apresenta um crescimento constante g .

2.6 Análise de índices econômico-financeiros

Segundo Assaf Neto (2010), a análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em um certo período passado, para diagnosticar e produzir resultados que possam servir de base para previsões de tendências futuras. O que se pretende avaliar são os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa determinam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade.

- Índices de liquidez

Os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas (ASSAF NETO, 2010). Segundo Morante (2009) os indicadores de liquidez estão

localizados somente no balanço patrimonial, e por isso são considerados estáticos e momentâneos.

- *Liquidez corrente*: refere-se à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, de \$1,00 aplicado em haveres e direitos circulantes (disponível, valores a receber e estoques, fundamentalmente), a quanto a empresa deve a curto prazo (duplicatas a pagar, dividendos, impostos e contribuições sociais etc.) (ASSAF NETO, 2010). O índice é representado pela fórmula:

$$Liquidez\ corrente = \frac{Ativo\ circulante}{passivo\ circulante}$$

Este indicador, por sua representatividade, é bastante usado em análise financeira, porque estabelece a relação entre o conjunto de bens e direitos realizáveis líquidos de curto prazo e as obrigações de curto prazo da empresa (ZDANOWICS, 2004). Se a liquidez corrente for superior a 1, tal fato indica a existência de um capital circulante (capital de giro) líquido positivo; se igual a 1, pressupõe uma inexistência e, finalmente se inferior a 1, a existência de um capital de giro negativo (ASSAF NETO, 2010).

- *Liquidez imediata*: reflete a porcentagem das dívidas de curto prazo (passivo circulante) que pode ser saldada imediatamente pela empresa, por suas disponibilidades de caixa. Quanto maior se apresentar esse índice, maiores serão os recursos disponíveis mantidos pela empresa (ASSAF NETO, 2010). O índice é representado pela fórmula:

$$Liquidez\ imediata = \frac{disponível}{passivo\ circulante}$$

- Índices de Rentabilidade

- *ROA (Retorno sobre o ativo)*: É a taxa de retorno gerado pelas aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos. Indica o retorno gerado por cada R\$ 1,00 investido pela empresa em seus ativos. Como critério de decisão o ROA pode ser interpretado como o custo financeiro máximo que uma empresa poderia incorrer em suas captações de fundo (ASSAF NETO; LIMA, 2011). É obtido através da fórmula:

$$ROA = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}}$$

- *ROE (Retorno sobre o patrimônio líquido)*: este índice mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários. Ou seja, para cada R\$ 1,00 de patrimônio líquido investido na empresa, quanto os proprietários auferem de retorno (ASSAF NETO; LIMA, 2011). E é representado pela fórmula:

$$ROE = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}}$$

- *Margem Operacional e Margem Líquida*: mede a eficiência de uma empresa em produzir lucros por meio de suas vendas. Expressa por resultados operacionais ou líquidos mostra quanto a empresa ganhou em cada R\$ 1,00 de venda realizada (ASSAF NETO; LIMA, 2011). As margens são obtidas através das fórmulas:

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{lucro operacional}}{\text{vendas líquidas}}$$

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas líquidas}}$$

- Índice de atividade

- *IRP (Imobilização dos recursos permanentes)*: mostra a porcentagem do passivo permanente de uma empresa que se encontra imobilizada (aplicada) em ativos permanentes. Se ele apresentar resultado superior a 1,0, indica que os recursos permanentes da empresa não são suficientes para financiarem suas aplicações de permanentes (ASSAF NETO; LIMA, 2011). O índice é obtido pela fórmula:

$$IRP = \frac{\text{ativo permanente}}{\text{patrimônio líquido}}$$

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia realizada no projeto, relatando a caracterização da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, e um quadro resumo.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa possui uma natureza aplicada, que tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para a aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade” (BARROS; LEHFELD, 2000, p.78).

Diante dos objetivos específicos estabelecidos, a presente pesquisa tem caráter descritivo. Onde este tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1999).

Infere-se do exposto que a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a aplicada, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros (BEUREN, 2006).

Quanto a abordagem do trabalho, este é do tipo quantitativo, e qualitativo. Segundo Beuren (2006) a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

Esse tipo de abordagem tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências feitas. Assim, a abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos (RICHARDSON, 1999).

Já a pesquisa qualitativa, segundo Gerhardt e Silveira (2009), não se atenta com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os

valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens.

Portanto Minayo (2001) afirma que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O projeto deteve-se na área financeira da empresa com o objetivo de fazer uma estruturação da mesma, sendo assim a estratégia de pesquisa que mais se enquadra é o estudo de caso, pois esse tipo de pesquisa caracteriza-se pelo estudo concentrado em um único caso. Nesse tipo de estudo o pesquisador tem a oportunidade de verificar in loco os fenômenos a serem pesquisados, podendo ser de grande valia quando bem aproveitado (BEUREN, 2006).

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em aprender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em um determinado objeto de estudo. No entanto, o fato de relacionar-se a um único objeto ou fenômeno constitui-se em uma limitação, uma vez que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos (BEUREN, 2006).

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Os dados para elaboração desse projeto foram dados primários, ou seja, dados que não receberam tratamento analítico. Segundo Marconi e Lakatos (2002), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados será restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Foram também utilizadas as fontes secundárias (bibliográficas), onde buscou-se a teoria para amparar o projeto. As fontes secundárias possibilitam não só resolver os problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente. Assim, a pesquisa bibliográfica propicia a investigação de determinado assunto sob um novo enfoque (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Na pesquisa documental primária, as fontes de coleta são mais diversificadas e dispersas, sendo que os dados são compilados pelo próprio estudante (BEUREN, 2006). Para o projeto foram colhidas informações cruas, vindas diretamente do dono da empresa, como também informações que tiveram que ser projetadas pela autora do projeto, como o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício, junto com todos os seus itens e determinação dos custos e despesas, pois estas informações não estavam documentadas em lugar nenhum e o proprietário também não sabia informar.

Também se fez o uso de entrevistas, que é uma técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder a questão estudada. Funcionando como uma forma de diálogo em que um dos elementos busca coletar dados e o outro é a fonte de pesquisa (BEUREN, 2006). A entrevista semiestruturada é a que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista. Assim, o informante, seguindo espontaneamente sua linha de pensamento e suas experiências cotidianas, influencia a elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVINÕS, 1987).

Elas foram realizadas com o proprietário da empresa, de uma maneira mais informal, e com perguntas semiestruturadas como consta no apêndice A. As entrevistas ocorreram de maneira natural e o entrevistado estava aberto a todos os questionamentos. Porém como não há documentação e relatórios passados, houve situações que o proprietário não sabia responder as perguntas. Entretanto para contornar esse problema a autora pode entrar na empresa para buscar as informações necessárias para o andamento do trabalho.

Segundo Beuren (2006) qualquer tipo de pesquisa contém variáveis. Essas variáveis podem estar inseridas nas hipóteses formuladas nas pesquisas descritivas. Trivinõs (1987) destaca que sem as variáveis é impossível ter clareza quanto aos rumos e conteúdo de uma pesquisa. Variável é tudo que possa assumir diferentes valores ou atributos necessários para a compreensão do fato ou fenômeno que está sendo indagado (BEUREN, 2006).

Nesta pesquisa as variáveis são todos os ingressos e desembolsos do fluxo de caixa, como também os ativos e passivos do balanço patrimonial que são utilizados no capital de giro, nos ciclos operacionais, na DRE e nos índices.

A seguir segue o quadro 1 com o resumo da metodologia realizada neste projeto.

Quadro 1 – Resumo metodologia

Objetivos	Variáveis	Estratégia de coleta	Fonte	Instrumentos
Elaborar a projeção do fluxo de caixa, DRE e Balanço Patrimonial	Vendas à vista; vendas a prazo; fornecedores; mão de obra; despesas administrativas e vendas; compras permanentes	Entrevista; análise documental	Proprietário; Cadernos de anotações; notas fiscais de compras	Modelo de fluxo de caixa
Calcular o capital de giro e os ciclos operacionais	Balanço Patrimonial	Entrevista; Análise documental; Dados obtidos pela autora, pois a empresa não possui balanço pronto	Proprietário; Caderno de anotações; Contagem de alguns dados feitos diretamente na empresa	Fórmula do capital de giro; fórmula dos ciclos operacionais
Calcular o valor da empresa	Fluxo de caixa; taxa de desconto	Entrevista; Análise documental	Proprietário; Análise documental	Fórmula da avaliação da empresa
Analisar os balanços patrimoniais, a Demonstração de resultado do exercício e os indicadores econômico-financeiros	Balanço patrimonial; fluxo de caixa; capital de giro	Dados obtidos nas etapas anteriores; dados projetados	Dados obtidos nas etapas anteriores	Fórmula do índice de atividade e de liquidez; modelo do fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

3.3 Procedimentos de análise de dados

De forma geral, todos os estudos que envolvem dados quantitativos, independente das questões, hipóteses ou pressupostos elaborados para a pesquisa, requerem análises descritivas (BEUREN, 2006). Sendo assim o projeto teve como forma de análise a descritiva.

A análise descritiva se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno. Para tanto, vale-se de técnicas estatísticas para analisar os dados de forma a dar suporte às inferências do pesquisador (BEUREN, 2006).

Após a coleta de todos os dados foi permitida a análise dos mesmos. Foi verificada a situação da empresa nos meses passados pesquisados, e como isso estava impactando, como também foi realizado uma projeção de melhoria para os meses futuros. Para a análise foram utilizados alguns métodos estatísticos, como gráficos e médias que deram suporte às inferências da autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados do estudo de caso realizado na empresa Alfa.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Alfa é uma pequena fábrica de móveis sob medida, localizada na cidade de Palhoça. Fundada em 15 de abril de 2000 por um trabalhador, que havia saído de outra organização, com o sonho de ter o seu próprio negócio. Nos primeiros anos ele trabalhou sozinho, fazendo a parte administrativa e a fabricação dos móveis, mas o negócio começou a dar resultados positivos e então ele contratou um ajudante.

Atualmente, depois de 16 anos, a empresa tem três colaboradores e o dono atua apenas na área administrativa. Os funcionários não têm muita rotatividade sendo que o mais antigo trabalha nela há 10 anos. Por ser uma microempresa ela não tem estrutura organizacional, ou seja, não há áreas definidas, sendo assim é o proprietário que cuida da parte financeira, de orçamentos, contratações e do relacionamento com o cliente. O portfólio conta com cozinhas, salas, quartos e banheiros residenciais, além de escritórios privados.

A empresa tem parceria com arquitetos, no qual estes fazem os projetos e passam para a empresa fabrica-los. Por fazer móveis sob medida, estes só são feitos a partir do momento que o serviço é contratado e as medidas são tiradas, portanto não há estoque de produtos acabados. A matéria-prima é calculada por projeto, sendo assim não há grandes estoques de matéria-prima, somente de materiais comuns, como parafusos, colas, etc.

A caracterização da empresa se torna um tanto limitada devido o sigilo da sua identidade. Como o foco do trabalho é a área financeira a análise será feita a partir de balanços patrimoniais e demonstrações de resultado dos últimos 3 anos.

4.2 Análise dos Balanços Patrimoniais

A seguir são apresentados os balanços patrimoniais dos anos de 2013, 2014 e 2015. A empresa não possui área contábil, sendo assim os balanços foram elaborados pela autora do trabalho. Os balanços patrimoniais são apresentados na tabela 1:

Tabela 1 - Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial - Empresa Alfa			
Ativo	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
CIRCULANTE			
Disponível	10.065,00	5.000,00	11.532,00
Aplicações	14.336,00	10.000,00	19.000,00
Contas a receber	11.000,00	70.000,00	19.637,00
Estoques	1.500,00	1.500,00	5.000,00
Total	36.901,00	86.500,00	55.169,00
PERMANENTE			
Imobilizado	220.000,00	248.000,00	248.000,00
Total Ativo	256.901,00	334.500,00	303.169,00
Passivo			
CIRCULANTE			
Fornecedores	0,00	0,00	0,00
Salário	0,00	0,00	7.500,00
Empréstimos CP	0,00	50.000,00	0,00
Impostos	21.211,00	27.539,00	38.637,00
Total	21.211,00	77.539,00	46.137,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital Social	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Lucros Acumulados	155.690,00	176.961,00	177.032,00
Total Passivo	256.901,00	334.500,00	303.169,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o ativo circulante dos três anos percebe-se que o disponível não é muito alto, sendo que em 2014 caiu para a metade comparando com os dois outros anos. Isso se deve ao fato de que neste ano as contas a receber ficaram altas, ou seja, os serviços realizados no final do ano foram feitos a prazo, deixando pouco dinheiro em caixa. Um ponto parecido em todos anos é o estoque de matéria-prima, que ficou relativamente baixo em todos os balanços.

Não é comum a empresa utilizar empréstimos, ou ficar devendo para fornecedores, porém no ano de 2014 houve compras de máquinas, e como não havia dinheiro em caixa ela foi obrigada a pegar um empréstimo. Já nos lucros acumulados é perceptível uma melhora do ano de 2013 para 2015.

4.3 Análise das Demonstrações de Resultado dos Exercícios (DRE)

A seguir, na tabela 2, encontra-se a DRE da empresa Alfa dos anos de 2013, 2014 e 2015.

Tabela 2 - Demonstração do resultado de exercício de 2013, 2014 e 2015

DRE	2013	2014	2015
(+) Receita Líquida de vendas	R\$ 355.300,00	R\$ 375.200,00	R\$ 526.400,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 199.610,00	R\$ 246.168,00	R\$ 349.858,00
(=) Lucro bruto	R\$ 155.690,00	R\$ 129.032,00	R\$ 176.542,00
(-) Despesas operacionais	R\$ 13.660,00	R\$ 14.260,00	R\$ 15.200,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 142.030,00	R\$ 114.772,00	R\$ 161.342,00
(-) Imposto de renda	R\$ 21.211,00	R\$ 27.539,00	R\$ 38.637,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 120.819,00	R\$ 87.233,00	R\$ 122.705,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos próximos dois capítulos será descrita a análise horizontal e vertical da DRE da empresa Alfa:

4.3.1 Análise Horizontal

A seguir, na tabela 3, segue a análise horizontal da DRE:

Tabela 3 - Análise Horizontal da DRE

	2013	AH (%)	2014	AH (%)	2015	AH (%)
Rec. de vendas	355.300	100	375.200	105,6	526.400	148,15
Custo dos produtos	199.610	100	246.168	123,33	349.858	175,27
Lucro Buto	155.690	100	129.032	82,88	176.542	113,40
Lucro Líquido	120.819	100	87.233	72,2	122.705	101,56

Fonte: Elaborado pela autora.

As receitas de vendas aumentaram em 48,15% em relação ao ano de 2013 para 2015. Porém o lucro bruto nesses dois períodos aumentou somente 13,40%, e o lucro líquido quase não mudou, pois teve apenas um acréscimo de 1,56%. Já o custo dos produtos vendidos aumentou 75,27% do ano de 2013 para 2015.

O resultado bruto não acompanhou a evolução do faturamento ocorridos nos anos de 2014 e 2015, denotando-se maior consumo dessas receitas pelos custos de produção. Ou seja, as receitas cresceram mais que os lucros, sobressaindo-se um crescimento dos custos de produção maior que as respectivas receitas. Esta diferença absorveu uma parte do lucro bruto.

Considerando a inflação dos últimos 3 anos que teve a média de 7,664%, pode-se perceber que este pode ser o motivo do custo dos produtos ter aumentado em uma proporção muito maior que a de vendas e a do lucro líquido. Ou seja, a cada ano que passava os gastos evoluíam mais, e quanto maior a inflação, maior a quantia em dinheiro que o empresário

precisou ter para comprar os mesmos itens. E, portanto, a inflação não foi repassada para o lucro líquido, afetando assim a rentabilidade do empresário.

4.3.2 *Análise Vertical*

A análise vertical da DRE pode ser vista na tabela 4:

Tabela 4 - Análise Vertical da DRE

	2013	AV (%)	2014	AV (%)	2015	AV (%)
Rec. de vendas	355.300	100	375.200	100	526.400	100
Custo dos produtos	199.610	56,18	246.168	65,61	349.858	66,46
Lucro Bruto	155.690	43,81	129.032	34,39	176.542	34
Lucro Líquido	120.819	34	87.233	23,25	122.705	23

Fonte: Elaborado pela autora.

Em 2013 o custo dos produtos representava 56,18% da DRE, já em 2015 ele representou 66,46%, gerando um aumento de quase 10%. Já o lucro bruto perdeu em quase 10% a sua representatividade na DRE nos mesmos anos, impactando também no lucro líquido.

Pode-se ver novamente que o custo dos produtos aumentou ao longo dos anos, o que não ocorreu com o lucro da empresa. Em 2015 a diferença entre o custo do produto e o lucro bruto foi mais que o dobro.

4.4 Capital de giro da empresa Alfa

Utilizando os dados dos balanços patrimoniais foram calculados o CCL dos anos de 2013, 2014 e 2015, que podem ser vistos na tabela 5:

Tabela 5 - Capital Circulante Líquido

CCL 2013	15.690,00
CCL 2014	8.961,00
CCL 2015	9.032,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos três anos analisados obteve-se um CCL positivo, neste quadro o CCL representa a parcela dos ativos circulantes da empresa financiada com recursos a longo prazo (soma do exigível a longo prazo com patrimônio líquido), os quais excedem as necessidades de financiamento dos ativos permanentes.

No ano de 2013 dos R\$ 36.901 aplicados no ativo circulante, R\$21.211 foram financiados pelo passivo circulante, e os R\$ 15.690, que representam o capital circulante líquido da empresa, são oriundos do patrimônio líquido. Em 2014 dos R\$ 86.500 aplicados no AC, R\$ 77.539 foram financiados pelo PC e os R\$ 8.961, que representam o capital circulante líquido

da empresa, vem do PL. A mesma coisa acontece em 2015, R\$ 55.169 estão no AC, R\$ 46.137 no PC, e os R\$ 9.032, que são o CCL, vem do PL.

Para amenizar os riscos é importante que os ativos circulantes excedam o passivo circulante. Em uma visão dinâmica é importante que ativo circulante seja financiado por fontes de curto prazo, ou seja, não é bom para a empresa pegar empréstimos de longo prazo para financiar seu ativo circulante. E é o que pode ser visto na empresa Alfa, na qual de 2013 para 2014 os recursos de longo prazo que estavam financiando as atividades operacionais diminuíram, o que melhorou a rentabilidade.

4.5 Períodos operacionais

Os períodos operacionais são uma grande ferramenta para obter o controle dos prazos da empresa. Para a “saúde financeira” da organização é importante que haja um equilíbrio entre os prazos médios. Desta maneira os prazos médios da empresa Alfa foram calculados e são descritos a seguir:

$PME = \frac{9649}{173686} \times 360 = 20$
$PMF = \frac{38873}{349858} \times 360 = 40$
$PMV = \frac{6802}{349858} \times 360 = 7$
$PMC = \frac{175466}{526400} \times 360 = 120$
$PMPF = \frac{14473}{173686} \times 360 = 30$

Analisando os prazos verifica-se que, a matéria-prima permanece em estoque por 20 dias até o produto começar a ser produzido, os móveis levam 40 dias para serem fabricados e ficam mais 7 dias estocados até a entrega. Já o prazo médio de cobrança leva 120, ou seja, o pagamento é realizado em 4 meses. Já o pagamento para os fornecedores é sempre realizado em 30 dias.

Os ciclos operacionais, financeiros e econômicos foram calculados utilizando os prazos médios descritos anteriormente, e são mostrados na tabela 6:

Tabela 6 - Ciclo Operacional, Econômico e Financeiro

Ciclo operacional	187
Ciclo financeiro	157
Ciclo econômico	67

Fonte: Elaborado pela autora.

O ciclo operacional da empresa Alfa é de 187 dias, neste ciclo passam todas as fases operacionais da empresa, ou seja, vai desde que a matéria-prima é comprada até o recebimento da última parcela de venda.

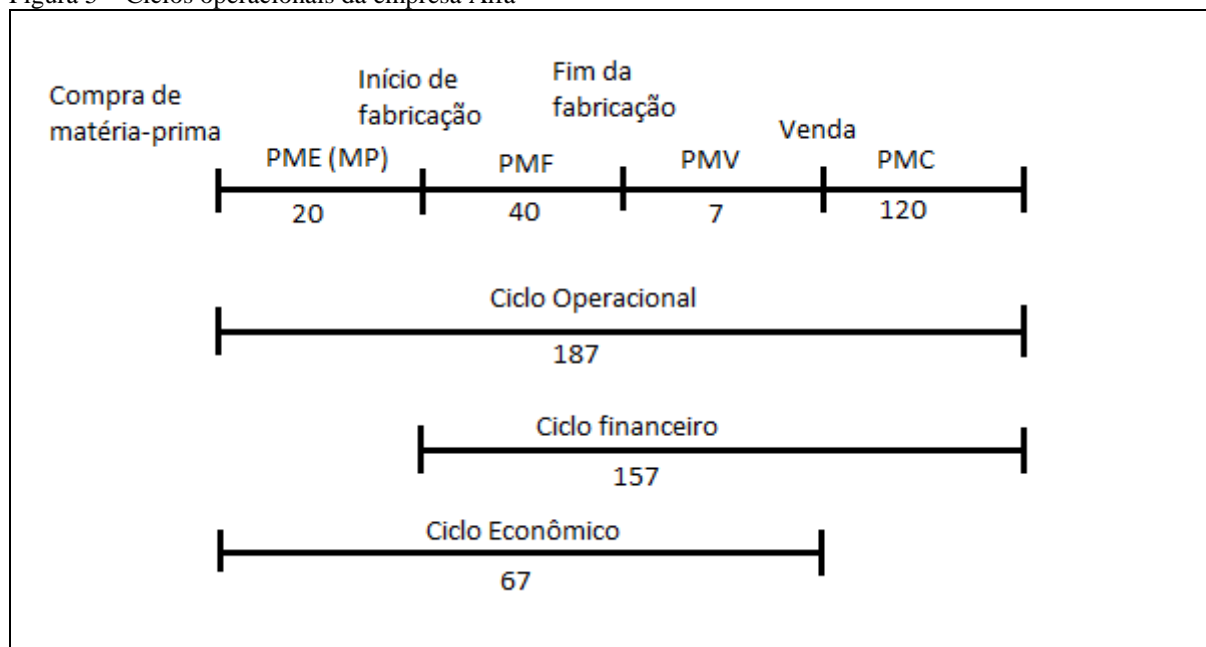
O ciclo financeiro é de 157 dias, e ele compreende o momento de pagamento aos fornecedores até o recebimento das vendas.

Pode-se perceber que o ciclo operacional e financeiro é maior devido ao fato do prazo médio de cobrança ser de 4 meses (120 dias).

Já o ciclo econômico da empresa é de 67 dias, e corresponde a fase de produção, ou seja, vai desde o momento que a matéria-prima é comprada até a venda do produto final.

Os ciclos podem ser melhor visualizados na figura 5:

Figura 5 – Ciclos operacionais da empresa Alfa



Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa apresenta um ciclo operacional de mais ou menos 6 meses, e um fator que tem grande influência para empresa é o prazo médio de cobrança ser muito maior que o prazo de pagamento a fornecedores. Isso quer dizer que a primeira parcela paga pelo cliente não fica

para o empresário, ela serve para pagar os fornecedores. E por isso é importante que ele saiba administrar os valores a receber para que não fique sem dinheiro em caixa.

Para ter um maior equilíbrio entre os prazos e ciclos seria interessante ter o prazo de cobrança menor ou igual ao de pagamento de fornecedores, para assim ter maior fluidez no fluxo de caixa. A sugestão então é mudar esses prazos, diminuindo o prazo de cobrança e dando descontos para pagamentos à vista, ou aumentando o prazo de pagamento aos fornecedores, e pagá-los de acordo com o recebimento das vendas.

4.6 Análise dos Índices econômico-Financeiros

Neste capítulo serão mostrados os cálculos e análises dos índices econômico-financeiros dos anos de 2013, 2014 e 2015.

4.6.1 *Liquidez Imediata*

Utilizando os dados do balanço patrimonial foram calculados os índices de liquidez imediata, que são mostrados na tabela 7:

Tabela 7- Liquidez Imediata

Liquidez imediata 2013	47%
Liquidez imediata 2014	6%
Liquidez imediata 2015	25%

Fonte: Elaborado pela autora.

O índice reflete a porcentagem de dívidas de curto prazo que pode ser saldada imediatamente pela empresa, por suas disponibilidades de caixa. O resultado apresenta que 2013 teve o melhor índice, ou seja, 47% das dívidas de curto prazo podiam ser saldadas imediatamente. Já em 2014 apenas 6% era possível, e em 2015, 25% das dívidas poderiam ser saldadas a partir do disponível.

O índice ficou baixo devido a disponibilidade de caixa da empresa, já que foi verificado nos balanços patrimoniais que o caixa não apresenta um valor muito alto.

4.6.2 *Liquidez Corrente*

Utilizando os dados do balanço patrimonial foram calculados os índices de liquidez corrente, como mostra a tabela 8:

Tabela 8 - Liquidez Corrente

Liquidez corrente 2013	1,7
Liquidez corrente 2014	1,1
Liquidez corrente 2015	1,2

Fonte: Elaborado pela autora.

Em 2013 o valor de R\$ 1,7 informa que, para cada R\$ 1,00 de obrigação vencível em até um ano, existem R\$ 1,70 em ativos de curto prazo que a garantam. Já em 2014 esse índice caiu bastante e para cada R\$ 1,00 a empresa tinha apenas 1,10 em ativos. Em 2015 o índice deu uma pequena melhorada, porém ficou em R\$ 1,20.

O ano de 2013 foi o que apresentou o maior índice, porém os resultados ainda são abaixo da média do setor moveleiro, pois como mostra Alves (2009) o setor apresenta uma liquidez corrente de 2,9.

4.6.3 Retorno sobre o ativo (ROA)

O índice mostra quantas vezes as receitas das vendas cobriram os ativos totais da empresa. Ou seja, indica o retorno gerado por cada R\$ 1,00 investido pela empresa em seus ativos. O ROA pode ser visto na tabela 9:

Tabela 9 - ROA

ROA 2013	47%	0,47
ROA 2014	26%	0,26
ROA 2015	40%	0,40

Fonte: Elaborado pela autora.

Na empresa Alfa os anos de 2013 e 2015 obtiveram os melhores índices, com 47% e 40% respectivamente. Sendo assim no ano de 2013 para cada R\$ 1,00 investido no ativo a empresa obteve-se um retorno de R\$ 0,47, já em 2014 teve apenas R\$ 0,26, e em 2015 voltou a melhorar com um retorno de R\$ 0,40.

No geral a empresa apresenta bons resultados para o retorno sobre o ativo, isso mostra o custo financeiro máximo que a empresa poderia incorrer em suas captações de fundos, ou seja, em 2015 ela obteve um retorno de 40%, sendo assim o custo dos seus financiamentos não pode ultrapassar este percentual. Se financiar-se pagando juros de 10% ao ano, por exemplo, o resultado positivo auferido irá reforçar o retorno do proprietário.

Considerando a taxa de juros SELIC de 14,25%, o retorno obtido pela empresa é promissor. Pois o pior resultado foi o ano de 2014, mas mesmo assim considerando a taxa Selic, o ROA é superior em mais de 10%. Já os anos de 2013 e 2015 trazem resultados excelentes, com taxas de retorno bem maiores que a taxa Selic.

4.6.4 Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

O índice revela o quanto o proprietário auferir de retorno ao investir R\$ 1,00 de recursos próprios. A partir do lucro líquido e do PL médio foi calculado o ROE da empresa:

Tabela 10 - ROE

ROE 2013	51%	0,51
ROE 2014	34%	0,34
ROE 2015	48%	0,48

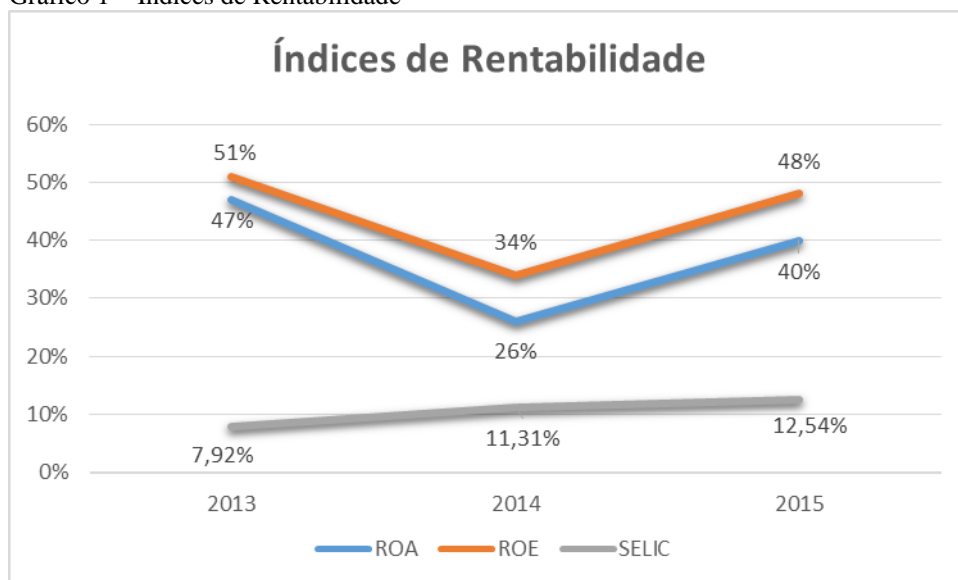
Fonte: Elaborado pela autora.

Os anos de 2013 e 2015 obtiveram os melhores índices, em 2015 houve um retorno de 48%, ou seja, para cada 1 real investido o proprietário obteve um retorno de R\$ 0,48. Isso mostra que a empresa teve uma excelente rentabilidade ao longo dos três anos.

Esse resultado extremamente positivo também pode ser visto quando se compara o ROE da empresa Alfa com o das pequenas empresas, que em um estudo realizado pela FIESP mostra uma rentabilidade patrimonial de 6%.

Em seguida, como mostra o gráfico 1, segue um comparativo do ROA, ROE e da taxa SELIC ao longo dos 3 anos:

Gráfico 1 – Índices de Rentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico percebe-se como o ROA e ROE foram superiores a taxa Selic, tendo os anos de 2013 e 2015 como os mais rentáveis para a empresa.

4.6.5 Margem Operacional e Margem Líquida

Neste indicador é observado a eficiência da empresa em produzir lucros por meio de suas vendas. A margem operacional da empresa Alfa foi muito boa em 2013, com 40%, já em 2014 e 2015 a margem caiu para 31%. Isso quer dizer que nos anos de 2014 e 2015 a cada R\$ 1,00 de receita R\$ 0,31 remanescem de lucro operacional. Os comparativos das margens são vistos na tabela 11 e 12:

Tabela 11 - Margem Operacional

Margem Operacional 2013	40%
Margem Operacional 2014	31%
Margem Operacional 2015	31%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 12 - Margem Líquida

Margem líquida 2013	34%
Margem líquida 2014	23%
Margem líquida 2015	23%

Fonte: Elaborado pela autora.

Já na margem líquida são descontados as despesas e os impostos, portanto, a margem de contribuição tende a cair. Deste modo, em 2013 ela teve uma margem de 34%, e em 2014 e 2015 ela caiu para 23%. Porém mesmo tendo diminuído, a empresa opera com uma boa margem de contribuição.

Tanto a margem operacional quanto a líquida mostram que a empresa tem um ótimo percentual de lucro sobre os móveis. Pois Alves (2009) mostra que a média da margem líquida do setor moveleiro é de 13%, ou seja, 10 pontos percentuais a menos do que apresenta a empresa Alfa no ano de 2015.

4.6.6 Imobilização dos Recursos Permanentes (IRP)

Este índice mostra a porcentagem do patrimônio líquido que se encontra imobilizada em ativos permanentes. Segue abaixo na tabela 13 o IRP da empresa Alfa:

Tabela 13- IRP

IRP 2013	0,93343	93%
IRP 2014	0,965127	97%
IRP 2015	0,96486	96%

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos três anos o índice variou em torno de 95%, mostrando que não há tanta folga financeira na empresa, ou seja, de cada R\$ 1,00 real de recursos permanentes, a empresa tem por volta de R\$ 0,90 investidos no ativo não corrente.

A empresa tem esse alto índice devido a sua atividade, já que toda a sua estrutura provém de recursos imobilizados como máquinas de grande porte e carro.

4.7 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa elaborado para a empresa Alfa foi feito na ferramenta Microsoft Office Excel, e está desmembrado em meses, ou seja, vai do mês de janeiro de 2017 até dezembro de 2017, no entanto, também foi colocado o ano de 2018, 2019 e 2020 para que o empresário possa

fazer algumas projeções para os próximos anos. O fluxo de caixa vai ao encontro com o dia a dia do empresário, já que não foram utilizadas muitas variáveis para que não ficasse muito extenso e com probabilidade de erros por falta de entendimento.

A estrutura foi feita com base nos estudos de Samanez (2007) de fluxo de caixa econômico-financeiro, sendo assim a estrutura foi dividida em 3 fluxos, no qual cada fluxo gera um caixa. O primeiro é o fluxo operacional, constituído das receitas à vista e a prazo, impostos sobre as vendas, como também apresenta os custos de produção, incluindo material direto, mão de obra, custos indiretos de fabricação, o que gera a margem de contribuição, adicionando os custos e despesas fixas o que resulta no primeiro caixa das atividades operacionais. O segundo fluxo é constituído de financiamentos, tendo como variáveis os empréstimos realizados e quanto que o empresário deverá pagar de parcela e juros a cada mês, resultado no caixa após as atividades de financiamento. Já no terceiro fluxo é verificado os investimentos realizados pela empresa, mostrando o que foi adquirido e o que foi vendido, resultando no caixa após as atividades de investimento. E por fim se tem a junção do saldo inicial com o caixa após as atividades de investimento, resultando assim no saldo final.

Essa estrutura do fluxo de caixa é importante pois gera um caixa para cada fluxo de ações, sendo assim é possível realizar uma análise mais certa sobre o que poderia estar ocorrendo no fluxo de caixa em vários cenários. Ou seja, se o caixa operacional estiver positivo e o caixa de financiamento estiver negativo, pode-se ter noção que há um problema nos financiamentos da empresa, e assim realizar uma análise mais aprofundada. Desta maneira, o modelo do fluxo de caixa é mostrado na tabela 14:

Tabela 14 – Proposta de Fluxo de Caixa

	Fluxo de caixa												2018	2019	2020
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17			
(+) Receita Bruta															
Vendas à vista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Recebimento de vendas a prazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Outros recebimentos															
(-) Imposto sobre vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Receitas Líquidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Custo do produto vendido															
Material direto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Mão de obra direta															
Custo indireto de fabricação															
(-) Despesas variáveis															
(=) Margem de Contribuição	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Custos e despesas fixas															
(=) Caixa das atividades operacionais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+/-) Financiamentos															
(+) Empréstimos de terceiros															
(-) Pagamento de empréstimo - Principal															
(-) Pagamento de empréstimo - Juros															
(=) Caixa após as atividades de financiamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+/-) Investimentos															
(-) Investimento em outras empresas															
(-) Aquisição de imobilizado/intangíveis															
(+) Vendas de imobilizado/intangíveis															
(=) Caixa após as atividades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Caixa Inicial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Saldo Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Os cálculos são realizados pela planilha, ou seja, o usuário não precisa ficar somando e multiplicando os valores. As contas feitas automaticamente são:

- Impostos sobre vendas, o qual ele usa as receitas à vista e a prazo e multiplica por 0,0734, que seria 7,34% sobre o faturamento de vendas.
- A receita líquida é composta da diferença entre todos os recebimentos e os impostos.
- A margem de contribuição é calculada através da diferença entre a receita líquida, o custo do produto e as despesas variáveis.
- O caixa das atividades operacionais é a margem de contribuição diminuída dos custos e despesas fixas.
- O caixa após as atividades de financiamento é a soma do caixa das atividades operacionais e dos empréstimos de terceiros, diminuído as parcelas do pagamento do empréstimo.
- O caixa após as atividades de investimento é a soma do caixa após as atividades de financiamento mais as vendas do imobilizado, diminuído pelo investimento em outras empresas e aquisição de imobilizado.
- O caixa final é soma do caixa após as atividades de investimento com o saldo inicial (o saldo inicial é o saldo final do mês anterior).

4.8 Projeções para 2017

Neste capítulo será apresentado as projeções do fluxo de caixa, DRE, balanço patrimonial e índices econômico-financeiros para o ano de 2017.

4.8.1 Fluxo de caixa projetado

O fluxo de caixa foi projetado juntamente com o proprietário da empresa Alfa, foram utilizados como base as receitas e despesas do ano de 2016, realizando uma projeção em um cenário regular.

Ao analisar o fluxo de caixa projetado na figura 15 percebe-se uma variação nas receitas de vendas, isso se deve ao fato de que o começo do ano é o mais crítico para a empresa, pois quase não há vendas de novos móveis. Já no final do ano a situação se inverte, e as receitas aumentam ao ponto de a empresa operar em 100% da capacidade produtiva.

A matéria-prima varia de acordo com as vendas, já os salários da mão de obra começam mais baixos devido à baixa receita, e depois aumentam e seguem um padrão, no entanto, em

dezembro eles têm um aumento devido as gratificações de final de ano. As despesas variáveis seguem um padrão, pois o proprietário salientou que essas despesas são relativas a manutenção de serras e outras máquinas, o que ocorre todo mês.

A margem de contribuição sofre um aumento gradativo, e segue o mesmo padrão das receitas, pois como no começo no ano a receita é baixa, a margem de contribuição fica baixa também, já no final do ano a margem de contribuição sobe com o aumento da receita. Os custos e despesas fixas também aumentam conforme a produção, pois gastos como energia, telefone e gasolina aumentam, no entanto, em setembro se tem um aumento significativo, devido ao pagamento dos documentos do carro utilizado pela empresa.

Como a projeção foi realizada em um cenário otimista não foi visto necessidade de realizar financiamentos para cobrir dívidas, tampouco para pagar investimentos em imobilizados, já que essa parte também não foi alterada, pois faz somente dois anos que houve a troca das máquinas, sendo assim, só será haverá investimentos em imobilizados caso haja algum imprevisto com algum equipamento.

Tabela 15 – Fluxo de Caixa projetado

	Fluxo de caixa												2018	2019	2020
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17			
(+) Receita Bruta															
Vendas à vista	15000	20000	20000	25000	27000	25000	28000	30000	32000	35000	45000	40000	380000	390000	400000
Recebimento de vendas a prazo	10000	10000	10000	11000	13000	15000	13000	15000	13000	13000	15000	15000	165000	170000	200000
Outros recebimentos															
(-) Imposto sobre vendas	1835	2202	2202	2642,4	2936	2936	3009,4	3303	3303	3523,2	4404	4037	40003	41104	44040
(=) Receitas Líquidas	23165	27798	27798	33357,6	37064	37064	37990,6	41697	41697	44476,8	55596	50963	504997	518896	555960
(-) Custo do produto vendido															
Material direto	7000	8000	8000	10000	12000	13000	12000	15000	15000	15500	16000	15000	170000	180000	190000
Mão de obra direta	12000	12000	12000	13000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	20000	167000	185000	185000
Custo indireto de fabricação															
(-) Despesas variáveis		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	7000	8000	9000
(=) Margem de Contribuição	4165	7298	7298	9857,6	10564	9564	11490,6	12197	12197	14476,8	25096	15463	160997	145896	171960
(-) Custos e despesas fixas	1000	1200	1500	1600	1700	1700	1800	1800	3000	1900	2200	2000	25000	35000	40000
(=) Caixa das atividades operacionais	3165	6098	5798	8257,6	8864	7864	9690,6	10397	9197	12576,8	22896	13463	135997	110896	131960
(+/-) Financiamentos															
(+) Empréstimos de terceiros															
(-) Pagamento de empréstimo - Principal															
(-) Pagamento de empréstimo - Juros															
(=) Caixa após as atividades de financiamento	3165	6098	5798	8257,6	8864	7864	9690,6	10397	9197	12576,8	22896	13463	135997	110896	131960
(+/-) Investimentos															
(-) Investimento em outras empresas															
(-) Aquisição de imobilizado/intangíveis															
(+) Vendas de imobilizado/intangíveis															
(=) Caixa após as atividades de investimento	3165	6098	5798	8257,6	8864	7864	9690,6	10397	9197	12576,8	22896	13463	135997	110896	131960
(+) Caixa Inicial	10000	13165	19263	25061	33318,6	42182,6	50046,6	59737,2	70134,2	79331,2	91908	114804	128267	264264	375160
(=) Saldo Final	13165	19263	25061	33318,6	42182,6	50046,6	59737,2	70134,2	79331,2	91908	114804	128267	264264	375160	507120

Fonte: Elaborado pela autora.

4.8.2 DRE projetada

Depois de realizada a projeção do fluxo de caixa para o ano de 2017 foi possível projetar a DRE, como mostra a tabela 16:

Tabela 16 – DRE projetada

Demonstração de resultado do exercício - DRE													
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	Total
(+) Receita Líquida de vendas	23165	27798	27798	33357,6	37064	37064	37990,6	41697	41697	44476,8	55596	50963	458667
(-) Custo dos produtos vendidos	19000	20000	20000	23000	26000	27000	26000	29000	29000	29500	30000	35000	313500
(=) Lucro bruto	4165	7798	7798	10357,6	11064	10064	11990,6	12697	12697	14976,8	25596	15963	145167
(-) Despesas operacionais	1000	1700	2000	2100	2200	2200	2300	2300	3500	2400	2700	2500	26900
(=) Lucro Operacional	3165	6098	5798	8257,6	8864	7864	9690,6	10397	9197	12576,8	22896	13463	118267
(-) Imposto de renda	1835	2202	2202	2642,4	2936	2936	3009,4	3303	3303	3523,2	4404	4037	36333
(=) Lucro Líquido	1330	3896	3596	5615,2	5928	4928	6681,2	7094	5894	9053,6	18492	9426	81934

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os dados obtidos na DRE, pode-se verificar que os lucros seguem a mesma lógica da receita, que no começo do ano é menor e vai aumentando ao longo dos meses. Na DRE verifica-se que o total de receitas fica em R\$ 458.667, o lucro bruto chega a R\$ 145.167, lucro operacional é de R\$ 118.267 e o lucro líquido é de R\$ 81.934.

Fazendo um comparativo com os dados nos anos anteriores é perceptível que o lucro líquido ficou abaixo do esperado. E isso mostra como a ferramenta é importante para o dia-a-dia do empresário, já que após analisar o fluxo de caixa e a DRE ele pode mudar suas estratégias para aumentar o lucro no final do período.

4.8.3 Balanço Patrimonial Projetado

Tendo o fluxo de caixa e a DRE projetados foi possível projetar o balanço patrimonial de dezembro de 2017, como mostra a tabela 17:

Tabela 17 – Balanço Patrimonial projetado

Balanço Patrimonial 2017			
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Disponível	13.463,00	Fornecedores	15.000,00
Aplicações	5.000,00	Salário	10.000,00
Contas a receber	15.000,00	Empréstimos CP	
Estoques MP	5.037,00	Impostos	36.333,00
Total	38.500,00	Total	61.333,00
Ativo não Circulante		Passivo não Circulante	
Imobilizado		ELP	
Casa	150.000,00	Patrimônio Líquido	
Carro	45.000,00	Capital social	80.000,00
Máquinas	53.000,00	Lucros Acumulados	145.167,00
Total	248.000,00	Total	225.167,00
Total	286.500,00	Total Passivo + PL	286.500,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o balanço patrimonial de 2017 percebe-se uma certa semelhança com os balanços dos anos anteriores. O ativo imobilizado e o capital social continuaram os mesmos, o disponível, contas a receber e impostos foram retirados da projeção do fluxo de caixa, já os lucros acumulados foi retirado da DRE. Desta maneira deduz-se que não haverá grandes mudanças no balanço patrimonial se o fluxo de caixa e a DRE se mantiverem fidedignos.

4.8.4 Índices econômico-financeiros projetados

Após projetados a DRE e o balanço patrimonial de 2017 foi possível calcular os índices econômico-financeiros, como pode ser visto na tabela 18:

Tabela 18 – Índices projetados

Liquidez Corrente	
2017	0,63
ROA	
2017	29%
ROE	
2017	36%
Margem Líquida	
Janeiro	6%
Fevereiro	14%
Março	13%
Abril	17%
Maio	16%
Junho	13%
Julho	18%
Agosto	17%
Setembro	14%
Outubro	20%
Novembro	33%
Dezembro	18%
Total	18%

Fonte: Elaborado pela autora.

A liquidez corrente teve uma grande diminuição comprado com a dos anos anteriores, isso quer dizer que para cada R\$ 1,00 de obrigações a empresa tem R\$ 0,63 em ativo de curto prazo que a garantam. Infere-se que isso pode não é muito bom para a empresa, e por isso o empresário deve ficar atento ao seu ativo de curto prazo, para que não haja necessidade de realizar algum tipo de empréstimo somente para sanar obrigações.

O retorno sobre o ativo diminuiu em 11% relativo ao ano de 2015, já comparado com o ano de 2014 ele teve um aumento de 3%. Todavia mesmo gerando um ROA de 29% a empresa ainda tem um bom retorno sobre os seus ativos considerando uma taxa de juros de 15% a 20%.

O mesmo acontece com o ROE, que teve uma diminuição de 12% em relação ao ano de 2015, e um aumento de 2% em relação a 2014. Mas mesmo assim com 36% a empresa continua tendo um bom retorno sobre o patrimônio líquido.

Já a margem líquida foi calculada para todos os meses e o total do ano, no total a margem caiu 5% comparado com o ano de 2015, o que pode ser considerado um percentual pequeno, que pode ser facilmente revertido, pois há a variabilidade vai de 6% em janeiro até 33% em novembro. Sendo assim novembro é o mês em que a empresa mais auferir lucro sobre os produtos vendidos.

Por fim, fica evidente que ter o fluxo de caixa, DRE, balanço patrimonial e os índices projetados é muito importante para o empresário se programar e ver que aquilo que ele imagina pode não ser a melhor estratégia a ser realizada, é importante que ele consiga ver o que as suas projeções podem trazer de lucro ou prejuízo, para que assim ele possa mudar suas projeções ou continuar com elas.

4.9 Avaliação da empresa Alfa

Para o cálculo de avaliação da empresa Alfa foi realizada uma avaliação da empresa em seu estado atual, ou seja, não foi considerado nenhum investimento adicional nela. Considerou-se que todas as contas futuras variarão em função do crescimento normal da empresa. Foi considerado também que as contas de custos e despesas não apresentarão nenhuma redução. As projeções foram apresentadas em moeda de poder aquisitivo constante, utilizando-se como moeda básica o real.

A realização do cálculo só é possível após ser definido a taxa de desconto, que é o custo de capital da empresa, porém essa definição é muito subjetiva e por isso é comum a utilização de três taxas de desconto. O custo de capital próprio (K_e) tem as seguintes variáveis: R_f representa os títulos do governo norte-americano de 4,5, β de 0,9375 que representa o risco sistemático da indústria moveleira, prêmio pelo risco de mercado ($R_m - R_f$) de 8%, e o risco Brasil R_{Br} de 3,5%. Todos os valores utilizados são do ano de 2016 e foram obtidos através do site <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. A taxa obtida se passa em um cenário base:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_{Br}$$

$$K_e = 4,5 + 0,9375(12,5 - 4,5) + 3,5$$

$$K_e = 15,5\%$$

Para calcular o valor do fluxo de caixa foi utilizado a projeção do fluxo de caixa dos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020, os valores utilizados foram os caixas após as atividades operacionais. Utilizando a soma dos fluxos de caixa de cada ano e a taxa de desconto foi possível calcular o valor presente do fluxo de caixa (VPFC) da empresa Alfa:

$$VPFC = \frac{118.267}{1 + 0,155} + \frac{135.999}{1,155^2} + \frac{110.896}{1,155^3} + \frac{131.960}{1,155^4}$$

$$VPFC = 350.465$$

O valor presente de uma empresa pelo método FCD se divide em dois: valor presente dos fluxos de caixa do período projetado, que já foi calculado, e o valor presente do valor terminal, que seria calculando a perpetuidade, onde o valor presente do fluxo de caixa é perpétuo e uniforme. A perpetuidade segue uma tendência, e mostra que a partir de um determinado tempo o valor do fluxo de caixa não muda. Sendo assim foi calculado o valor do fluxo de caixa com a perpetuidade:

$$XFC = \frac{350.465}{4} = 87.616$$

$$VP = (87.616/0,155) \div (1,155)^4$$

$$VP = 317.632$$

Sendo assim conforme mostram os cálculos, em um cenário base com taxa de desconto de 15,5%, o valor presente dos 4 anos projetados da empresa é de R\$ 350.465, e o valor com a perpetuidade é de R\$ 317.632, os quais somados resultam no valor da empresa, que seria de R\$ 668,097.

Como mostrado anteriormente, devido a subjetividade da taxa de desconto é necessário fazer o cálculo em outros cenários, sendo assim foram calculados o valor da empresa no cenário otimista e pessimista, como é mostrado a seguir:

- Cenário otimista

$$K_e = 13\%$$

$$VPFC = \frac{118.267}{1 + 0,13} + \frac{135.999}{1,13^2} + \frac{110.896}{1,13^3} + \frac{131.960}{1,13^4}$$

$$VPFC = 368.958$$

$$XFC = \frac{368.958}{4} = 92.239$$

$$VP = (92.239/0,13) \div (1,13)^4$$

$$VP = 435.171$$

Desta forma seguindo os mesmos cálculos obteve-se que em um cenário otimista, com taxa de desconto de 13% o valor da empresa seria de R\$ 808.129.

- Cenário pessimista

$$K_e = 17\%$$

$$VPFC = \frac{101.082}{1 + 0,17} + \frac{99.349}{1,17^2} + \frac{69.240}{1,17^3} + \frac{70.420}{1,17^4}$$

$$VPFC = 340.092$$

$$XFC = \frac{340.092}{4} = 85.023$$

$$VP = (85.023/0,17) \div (1,17)^4$$

$$VP = 266.897$$

Já em um cenário pessimista, com taxa de desconto de 17%, o valor da empresa seria de R\$ 606.989.

No gráfico 2 pode ser visto os valores obtidos nos três cenários projetados:

Gráfico 2 – Valor da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o gráfico 2 percebe-se que o valor do cenário real para o otimista sobe em uma proporção maior do que o do cenário real para o pessimista. E isso é muito bom para o proprietário, pois mesmo em um cenário pessimista o valor da empresa não cairá tanto, e em um cenário otimista ele terá uma boa lucratividade.

4.10 Ferramenta integrada

Uma das propostas para este projeto é integrar de uma forma automática várias ferramentas de controle financeiro para a empresa. Sendo assim foi elaborado uma ferramenta no Excel com várias funcionalidades, como: uma planilha de cadastro de compras de materiais, cadastro de venda de produtos, Fluxo de caixa, DRE, Balanços Patrimoniais, e Índices financeiros.

Esta ferramenta integrará todas as funcionalidades propostas, e será descrita a seguir mostrando um passo-a-passo de como funcionará.

O menu da ferramenta tem seis botões, que levam ao: fluxo de caixa, DRE, balanço patrimonial, cadastro de venda e pagamento, cadastro de compra de MP e índices financeiros. A imagem do menu é mostrada a seguir na figura 6:

Figura 6 – Menu Ferramenta



Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro passo a ser feito é o cadastro de venda e pagamento, nesta função o usuário colocará todas as vendas realizadas em cada mês. Ao clicar neste botão o usuário tem a opção de escolher em qual mês quer fazer o cadastro, como mostra a seguir a figura 7:

Figura 7 – Mês de Vendas Ferramenta



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao clicar no mês desejado o usuário é direcionado a aba de cadastro, nela deve-se preencher as janelas com a data em que foi realizada a venda, o nome no cliente, o modo de pagamento, o valor total da venda, o valor pago à vista e os valores pagos a prazo. Para automatizar o processo, os dados inseridos nos valores à vista e a prazo são direcionados como receita bruta no fluxo de caixa. Segue a seguir o modelo da planilha de preenchimento na figura 8:

Figura 8 – Cadastro de venda Ferramenta

Cadastro de Vendas	
Data	
Cliente	
Modo	
Valor	
À vista	
A prazo parcela 1	
A prazo parcela 2	
A prazo parcela 3	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhor manuseio da ferramenta todas as abas têm um botão de voltar, ou seja, ao se clicar no botão a ferramenta volta para a aba anterior e faz o caminho inverso.

Outro procedimento que deve ser feito é o cadastro de compra de matéria-prima. Nesta função são colocados todas as compras de matéria-prima realizadas em cada mês. Esse processo

é semelhante ao cadastramento de vendas, pois ao clicar no botão compra de matéria-prima a ferramenta direciona a aba do mês que deve ser escolhido. Como mostra a figura 9:

Figura 9 – Mês de compras Ferramenta



Fonte: Elaborado pela autora.

Após escolher o mês, o usuário deve preencher uma janela parecida com a mostrada anteriormente, nela deve-se preencher a data de compra da matéria-prima, o nome da loja ou fornecedor, o modo de pagamento, o valor total da compra, o pagamento à vista, e as parcelas a prazo. Os pagamentos realizados à vista e a prazo também são automatizados, e portanto, são redirecionados a célula de material direto no fluxo de caixa. O modelo de cadastro é mostrado a seguir da figura 10:

Figura 10 – Cadastro de compras Ferramenta

Cadastro de compras	
Data	
Fornecedor	
Modo	
Valor	
À vista	
A prazo parcela 1	
A prazo parcela 2	
A prazo parcela 3	

Cadastro de compras	
Data	
Fornecedor	
Modo	
Valor	
À vista	
A prazo parcela 1	
A prazo parcela 2	
A prazo parcela 3	

Fonte: Elaborado pela autora.

Depois de realizado os cadastros de compra e venda é possível visualizar o fluxo de caixa parcialmente preenchido. Segue a seguir o modelo do fluxo de caixa na tabela 19:

Tabela 19 – Fluxo de caixa Ferramenta

	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17
(+) Receita Bruta				
Vendas à vista	0	0	0	0
Recebimento de vendas a prazo		0	0	0
Outros recebimentos				
(-) Imposto sobre vendas	0	0	0	0
(=) Receitas Líquidas	0	0	0	0
(-) Custo do produto vendido				
Material direto	0	0	0	0
Mão de obra direta				
Custo indireto de fabricação				
(-) Despesas variáveis				
(=) Margem de Contribuição	0	0	0	0
(-) Custos e despesas fixas				
(=) Caixa das atividades operacionais	0	0	0	0
(+/-) Financiamentos				
(+) Empréstimos de terceiros				
(-) Pagamento de empréstimo - Principal				
(-) Pagamento de empréstimo - Juros				
(=) Caixa após as atividades de financiamento	0	0	0	0
(+/-) Investimentos				
(-) Investimento em outras empresas				
(-) Aquisição de imobilizado/intangíveis				
(+) Vendas de imobilizado/intangíveis				
(=) Caixa após as atividades de investimento	0	0	0	0
(+) Caixa Inicial		0	0	0
(=) Saldo Final	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxo de caixa já foi explicado no item 4.6 deste trabalho, e foi visto que os cálculos são realizados automaticamente, porém, para fechar o fluxo de caixa o usuário deve alimentar manualmente a planilha com algumas informações. Após o preenchimento do fluxo de caixa a DRE é automaticamente preenchida, pois todas as células são referenciadas do fluxo de caixa, e assim o usuário pode analisar e projetar o lucro obtido durante os meses, como também a DRE total do ano. O modelo da DRE é mostrado na tabela 20:

Tabela 20 – DRE Ferramenta

	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17
(+) Receita Líquida de vendas	0	0	0	0	0
(-) Custo dos produtos vendidos	0	0	0	0	0
(=) Lucro bruto	0	0	0	0	0
(-) Despesas operacionais	0	0	0	0	0
(=) Lucro Operacional	0	0	0	0	0
(-) Imposto de renda	0	0	0	0	0
(=) Lucro Líquido	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

A ferramenta também contém o balanço final do último mês do ano, nele as variáveis que são preenchidas automaticamente são: disponível, contas a receber, fornecedores, impostos e lucros acumulados, já as outras devem ser colocadas manualmente pelo usuário. O balanço patrimonial pode ser visto na tabela 21:

Tabela 21 – Balanço Patrimonial Ferramenta

Balanço Patrimonial 2017			
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Disponível	0,00	Fornecedores	
Aplicações		Salário	
Contas a receber	0,00	Empréstimos CP	
Estoques MP		Impostos	0,00
Total	0,00	Total	0,00
Ativo não Circulante		Passivo não Circulante	
Imobilizado		ELP	
Casa	150.000,00	Patrimônio Líquido	
Carro	45.000,00	Capital social	80.000,00
Máquinas	53.000,00	Lucros Acumulados	0,00
Total	248.000,00	Total	80.000,00
Total	248.000,00	Total Passivo + PL	80.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Após o preenchimento do fluxo de caixa, da DRE e do balanço patrimonial é possível obter os índices calculados. Todos os índices já estão com as fórmulas inseridas, ou seja, a ferramenta irá calcular os índices para o usuário. A margem líquida será calculada para todos os meses do ano, já o capital circulante líquido, liquidez corrente, ROA e ROE serão obtidos anualmente. Serão calculados os prazos operacionais e os ciclos, no entanto o PMF e o PMV não serão calculados automaticamente, pois há um variável em cada prazo que deverá ser inserida manualmente. Os índices podem ser vistos na tabela 21:

Tabela 22 – Índices Ferramenta

Capital Circulante Líquido		Liquidez Corrente		ROA		ROE	
2017	0,00	2017	#DIV/0!	2017	0,00%	2017	0,00%

Prazos Operacionais		Ciclo Operacional		Margem Líquida	
PME	#DIV/0!	Ciclo Financeiro	#DIV/0!	Janeiro	#DIV/0!
PMF	#NOME?	Ciclo Econômico	#DIV/0!	Fevereiro	#DIV/0!
PMV	#NOME?			Março	#DIV/0!
PMC	#DIV/0!			Abril	#DIV/0!
PMPF	#DIV/0!			Maio	#DIV/0!
				Junho	#DIV/0!
				Julho	#DIV/0!
				Agosto	#DIV/0!
				Setembro	#DIV/0!
				Outubro	#DIV/0!
				Novembro	#DIV/0!
				Dezembro	#DIV/0!

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, se o usuário preencher as partes requisitadas pela ferramenta, ele terá uma gama de informações para ser planejada e analisada com atenção, como também poderá simular vários cenários para ajudar no controle e tomada de decisão.

4.11 Propostas de ações

Ao longo deste projeto foram elaboradas algumas propostas de ações que visam melhorar o controle interno da empresa Alfa, as propostas foram feitas de acordo a estrutura e necessidade da empresa, como também com o perfil do empresário que a gere, desta maneira seguem a seguir as propostas:

- Criação de um painel com os índices econômico-financeiros passados e futuros

Antes o empresário não tinha noção nenhuma de como era sua rentabilidade e se estava de acordo com a média do setor moveleiro. Também não tinha um dado concreto de quanto era a sua margem operacional e líquida, como também não sabia nada a respeito de quanto que ele obtinha de retorno sobre o ativo e sobre o PL. em geral o gestor não fazia ideia de como mensurar essas variáveis. Foi por isso que os índices econômico-financeiros foram calculados, pois esses índices são uma maneira de verificar como está o desempenho da empresa, pois assim ele pode verificar o que está bom e manter o que está fazendo, como também analisar os resultados ruins e delinear novas estratégias.

Já os índices futuros vêm em função das projeções, ou seja, através deles o empresário poderá comparar com os índices do passado e verificar se as propostas para o futuro irão trazer os benefícios esperados pela empresa, ou se decaíram muito em relação ao passado e assim analisar o motivo da redução e planejar uma melhoria para que não ocorra perda na rentabilidade da empresa.

- Definição do capital de giro e ciclos operacionais

Ao ser perguntado sobre quanto que a empresa tinha que ter em dinheiro para manter o seu giro o gestor não soube dizer, pois ele sempre deixava um dinheiro a mais sobrando caso precisasse. Os prazos e ciclos operacionais também eram desconhecidos, como por exemplo, ele não sabia quanto tempo levava para as operações serem realizadas, e como esse tempo poderia impactar na rentabilidade do caixa.

Se os prazos da empresa ocorressem de forma sincronizada ela não precisaria de capital de giro, porém não é isso o que acontece, sendo assim torna-se muito importante a empresa saber o quanto ela precisa ter para financiar as suas necessidades. Como também, é muito importante ela ter os prazos e ciclos operacionais definidos, para entender como flui e quanto tempo leva cada operação, e como um prazo pode impactar no outro e gerar perda de rentabilidade, como acontece quando o PMC é muito maior que o PMPF, sendo assim é muito importante que o empresário entenda a relevância disso e o que pode ocasionar de bom e de ruim para a empresa.

- Criação de um fluxo de caixa para planejamento futuro, e com etapas que identificam o operacional, investimento e financiamento

A empresa nunca utilizou um fluxo de caixa que organizasse todas as receitas e despesas do mês, as informações das receitas eram anotadas em um caderno juntamente com as compras das matérias-primas, porém os salários, custos e despesas eram simplesmente pagos e não se obtinha nenhum controle de quanto de caixa ficava para o final do mês. Como também não se fazia nenhuma projeção para o futuro, as informações ficavam somente na mente do gestor o que muitas vezes poderia complicar a tomada de decisão.

Sendo assim para que a empresa pudesse ter um controle sobre suas receitas e gastos foi criado um fluxo de caixa. Ele foi elaborado de acordo com as necessidades da empresa, e sua estrutura foi feita de uma forma simples, dinâmica e de fácil entendimento. Ele também foi elaborado a partir de um modelo que resulta em três caixas, o operacional, que contém as receitas, os custos e despesas, o de investimento que contém os investimentos adquiridos e vendidos pela empresa, e o de financiamento, que contém os financiamentos adquiridos e pagos. Desta maneira em vez de deixar as informações perdidas em um caderno, o proprietário terá uma ferramenta que o auxiliará no dia-a-dia. Além de que o fluxo de caixa o auxiliará no controle e planejamento das suas disponibilidades.

- Elaboração de projeções do fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial

Sem o um fluxo de caixa o gestor não conseguia fazer nenhuma projeção, o que muitas vezes podia trazer prejuízos para ele, pois sem as projeções não se consegue ver o que uma decisão tomada hoje pode impactar no futuro da empresa. E além de não ter o fluxo de caixa a empresa também não tinha DRE e nem balanço patrimonial.

Pensando nisso foi elaborado as projeções do fluxo de caixa para os próximos meses ou anos, para que assim se possa avaliar cenários otimistas e pessimistas e delinear uma estratégia que trará liquidez para o caixa. Com o fluxo de caixa projetado foi possível projetar a DRE, e assim ele terá as projeções dos lucros ao longo dos meses e ano. E tendo o fluxo de caixa e a DRE projetados foi viável a projeção do balanço patrimonial anual que também servirá para realizar planejamentos para o futuro da empresa. Tendo essas projeções o gestor pode compará-las com a DRE e balanço patrimonial dos anos passados que foram montados nesse trabalho para analisar as possíveis melhorias e evolução da sua rentabilidade.

- Criação de um sistema que apura demonstrativos e índices de forma automática e integrada

Tendo em vista que a empresa não tinha nenhuma ferramenta de controle, e como todas as que foram propostas irão trazer vários benefícios para a empresa, foi percebido a necessidade de criar uma ferramenta que interligasse todas elas. Portanto, foi desenvolvido uma ferramenta que integra o um controle de produtos vendidos, compras realizadas, fluxo de caixa, DRE, balanço patrimonial e índices econômico-financeiros, ou seja, não é preciso digitar as mesmas informações várias vezes, pois uma informação dada é utilizada por vários mecanismos. Nesta ferramenta o usuário terá uma forma dinâmica e automática de obter suas projeções, podendo mudar diversas vezes as variáveis sem que aja um desencontro de informações.

Considerando todas essas propostas de ações é importante que o empresário leia e compreenda tudo o que foi mostrado, comece a utilizar a ferramenta no seu dia-a-dia, faça um planejamento com projeções em vários cenários e crie estratégias para melhorar a rentabilidade da empresa.

5 CONCLUSÃO

Antes da realização deste estudo de caso a empresa estudada não tinha nenhum controle interno e queixava-se da falta de organização das informações, não havia nenhuma ferramenta que a ajudasse na tomada de decisão, as informações eram anotadas em um caderno e o planejamento era realizado analisando apenas o passado, sem fazer nenhuma projeção do que uma decisão poderia acarretar em alguns meses à frente.

Sendo assim, o presente trabalho teve a proposta de ajudar no controle financeiro desta empresa, tendo como primeiro objetivo específico “Analisar os balanços patrimoniais, a Demonstração de resultado do exercício e os indicadores econômico-financeiros”, que foi atendido ao ser montado e analisado os balanços dos anos de 2013, 2014 e 2015. Em seguida foi montada também a DRE dos mesmos anos e realizada análise horizontal e vertical da mesma. E por fim tendo os balanços e as DREs prontas foi possível analisar os índices econômico-financeiros, como os índices de liquidez, índices de rentabilidade e índice de atividade.

Nessas análises a empresa apresentou alguns resultados medianos ou mesmo até abaixo do esperado, como por exemplo as análises das DREs mostraram que o aumento das receitas não acompanhou o custo dos produtos vendidos, e isso fez com que o lucro líquido não tivesse quase nenhum aumento ao longo dos 3 anos analisados. Outro exemplo tido como ruim foi o índice de liquidez corrente de 2015, que ficou em 1,1, sendo que a média do setor moveleiro é de 2,9. No entanto, também houve resultados ótimos, como os índices de rentabilidade, que ficaram excelentes, muito acima da taxa Selic. Outro exemplo bom, foi a margem líquida, que ficou 10% acima da média do setor moveleiro.

O segundo objetivo específico se tratava de “Calcular o capital de giro e os ciclos operacionais”, desta maneira foi calculado o capital de giro de 2013, 2014 e 2015, o resultado dos três anos deu positivo, porém com uma queda de 2013 para 2014 e 2015, o que foi um resultado bom, pois melhorou a rentabilidade da empresa. Já nos ciclos operacionais foi percebido que o prazo de cobrança é muito maior que o prazo de pagamento aos fornecedores, e isso prejudica a empresa, pois pode ocasionar um desfalque no fluxo de caixa.

Já no terceiro objetivo específico foi proposto “Elaborar a projeção do fluxo de caixa, DRE e Balanço Patrimonial”, portanto, as projeções foram feitas, porém foi percebido que por mais que o fluxo de caixa tenha sido projetado num cenário regular, a DRE e os índices ficaram abaixo dos anos anteriores. Mas isso mostra como é importante realizar essas projeções, pois

por mais que o empresário pense que uma estratégia é certa, se ele não conseguir projetar os resultados do planejamento, ele poderá obter resultados insatisfatórios.

O quarto objetivo específico era “Calcular o valor da empresa”, desta maneira o valor da empresa foi calculado através do fluxo de caixa descontado, levando em conta os cenários, pessimista, regular e otimista. E o resultado base mostrou que se o empresário quisesse vender a empresa a uma taxa de desconto de 15,5%, o valor da venda seria de R\$ 668.097.

E por fim, o quinto e último objetivo específico foi “Integrar as ferramentas propostas”, desta forma foi pensado que seria muito difícil para o pequeno empresário alimentar todas as planilhas, pois há muitas variáveis, como também há a falta de tempo, sendo assim foi elaborado uma planilha que integra de uma forma automática todos os controles financeiros abordados ao longo do trabalho.

Desta maneira, após a conclusão de todos os objetivos específicos o objetivo geral “Propor um conjunto de ferramentas práticas para o planejamento e controle econômico-financeiro de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro” também foi atendido e a empresa Alfa está preparada para reorganizar o seu controle financeiro, traçar objetivos e fazer o seu planejamento para os próximos anos.

Tendo em vista tudo o que foi feito para a empresa, desde a análise do passado até as projeções do futuro, juntamente com a ferramenta feita especialmente para ela, há uma gama de informações que a empresa Alfa tem para utilizar e elaborar estratégias para melhorar sua rentabilidade. A partir do momento que o proprietário começar a utilizar a ferramenta integrada com certeza verá mudanças no controle da empresa, prestando muito mais atenção nos seus gastos e no lucro da empresa.

E por fim, para que o resultado deste projeto não fique só no papel, é indispensável que o proprietário entenda o quão importante e necessário essas ferramentas são para a empresa e assim adotá-las no seu dia-a-dia. Já que a única barreira que impede a utilização desses resultados, como muitas vezes mencionado na literatura, é a resistência que o pequeno empresário tem para adotar mudanças.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Gillian Dell Puppo. **Eficiência produtiva e indicadores financeiros das empresas moveleiras de Ubá-MG**. 2009. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 200p.
- BANTERLI, Fábio Rogério; MANOLESCU, Friedhilde Maria K. **As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país**. Xi Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e Vii Encontro Latino Americano de Pós-graduação – Universidade do Vale do Paraíba, Vale do Paraíba, p.2420-2423, 2007.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORNIA, Antonio Cezar. **ANÁLISE GERENCIAL DE CUSTOS**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRUNI, Adriano Leal. **A ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS, PREÇOS E LUCROS**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CACCIAMALI, M. C. **Flexibilidade e micro e pequenas empresas**. São Paulo em perspectiva, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 82-87, jan./mar. 1997.
- DUTRA, René Gomes Dutra. **Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FIESP-SERASA. **Painel de Competitividade**. 2007.
- GAZZONI, Elizabeth Inez. **FLUXO DE CAIXA – FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO PARA A PEQUENA EMPRESA**. 2003, Florianópolis. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85831/198309.pdf?sequence=1>
- GERHARDT, T.E e SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)**. Disponível em www.ibge.gov.br.

KASSAI, Silvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. Caderno de Estudos, Fipecafi, São Paulo, v. 09, n. 15, p.60-74, jun. 1997.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, jun. 1999.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 459p.

MATIAS, Alberto Borges; LOPES JÚNIOR, Fábio. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MORANTE, Antonio Salvador. **Análise das demonstrações financeiras: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Dilson Campos. **Como elaborar controles financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1994.

PIVETTA, Geize. **A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, v. 1, n. 2, p.1-14, fev. 2005.

RESNIK, Paulo. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron, 1990. 280p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMANEZ, Carlos Patricio. **Matemática financeira: aplicações a análise de investimentos**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. **Micro e Pequenas Empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**.

Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252p.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 283p.

SEBRAE. **As Empresas de Menor Porte na Economia Nacional**. Disponível em: www.sebrae.com.br.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Fatores condicionantes a taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2003.

SILVA, Karina Rosa. **A influência das pequenas empresas na economia do país**.

Disponível em: <http://www.portalworkbook.com.br/blog/a-influencia-das-pequenas-empresas-na-economia-do-pais/>.

BRASIL, Portal. **Sobrevivência e mortalidade**. Disponível em:

<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>

SOUSA, Izabel Miranda Garcia de; SENAC. **Gerencia financeira**. Rio de Janeiro SENAC 1996 92p.

SPIRO, Herbert T. **Finanças para gerentes não-financeiros**. São Paulo: McGraw-Hill: Makron Books, c1991. 342p.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa quantitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

WILKER, Bráulio. **Objetivos da Administração Financeira**. Portal administradores.

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/objetivos-da-administracao-financeira/69169/>.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Perguntas para a entrevista semiestruturada:

- 1) Fale sobre a empresa, como ela foi criada.
- 2) Como a empresa funciona atualmente?
- 3) Como é a estrutura financeira da empresa?
- 4) Como são registrados as entradas e saídas?
- 5) Você tem alguma noção do quanto você precisa produzir por mês?
- 6) As informações são armazenadas?
- 7) Há algum tipo de relatório?
- 8) É realizado algum tipo planejamento?
- 9) Quais os tipos de controles internos que a empresa possui?

CASO DE ENSINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SOCIOECONÔMICO – CSE

Caso de ensino: Ferramentas financeiras para auxiliar no controle interno de uma empresa de pequeno porte.

Resumo do caso

Este caso de ensino tem o objetivo de mostrar como a administração financeira pode melhorar o planejamento e controle de uma pequena empresa. A empresa estudada neste caso é de pequeno porte, e não há ferramentas de suporte e planejamento financeiro, as informações são anotadas em cadernos e muitas vezes se torna difícil uma análise mais rigorosa, como também não há ferramentas que possibilitem o gestor fazer projeções para o futuro. Os dados para esse caso de ensino foram obtidos através de entrevistas com o dono da empresa, como também em análise documental. Esse caso gera contribuições para estudos sobre pequenas empresas e na área financeira em geral. Já o público que fará melhor uso deste caso de ensino seriam os estudantes de administração, assim como os gestores de pequenas e médias empresas.

Contextualização do problema

A empresa Alfa é uma pequena fábrica de móveis sob medida, fundada em 15 de abril de 2000 por João, um trabalhador que havia saído de outra organização, com o sonho de ter o seu próprio negócio. Nos primeiros anos ele trabalhou sozinho, fazendo a parte administrativa e a fabricação dos móveis, mas o negócio começou a dar resultados positivos e então ele contratou um ajudante.

Depois de 16 anos a empresa tem três colaboradores e o dono atua apenas na área administrativa. Os funcionários não têm muita rotatividade sendo que o mais antigo trabalha

nela há 10 anos. Por ser uma microempresa ela não tem estrutura organizacional, ou seja, não há áreas definidas, sendo assim é o proprietário que cuida da parte financeira, de orçamentos, contratações e do relacionamento com o cliente. O portfólio conta com cozinhas, salas, quartos e banheiros residenciais, além de escritórios privados.

A empresa tem parceria com arquitetos, no qual estes fazem os projetos e passam para a empresa fabricá-los. Por fazer móveis sob medida, eles só são feitos a partir do momento que o serviço é contratado e as medidas são tiradas, portanto não há estoque de produtos acabados. A matéria-prima é calculada por projeto, sendo assim não há grandes estoques de matéria-prima, somente de materiais comuns, como parafusos, colas, etc.

João está passando por dificuldades na área financeira da empresa, não por questão de faturamento, mas sim de controle e planejamento. Pois João não utiliza nenhuma ferramenta financeira de apoio a tomada de decisão.

Atualmente ele não apura o lucro de nenhuma forma, não se sabe o quanto de caixa tem para o dia-a-dia, muito menos o lucro que obteve no mês. Isso dificulta fazer um planejamento para os meses futuros, ou para analisar dados históricos e poder fazer previsões para aquele determinado mês.

Outro fator que João considera ruim é que ele não sabe o quanto que a empresa precisa ter em caixa para poder se sustentar durante o mês. Ele faz isso tendo como noção os meses anteriores e para não correr riscos sempre deixa uma quantia guardada para casos de emergência.

João relata que os pagamentos são feitos tanto à vista quanto a prazo, isso acarreta que em alguns meses a empresa está funcionando com bastante dinheiro em caixa e em outros com pouco. E se ele não tiver um pleno controle disso pode ser que haja alguns problemas de

insuficiência de caixa em um determinado período, e ele teria que correr atrás de empréstimos o que não traria muitos benefícios para a empresa.

Tudo que é comprado e vendido é anotado em um caderno, onde muitas vezes as informações se perdem e fica difícil a interpretação dos dados. E por isso João diz que seria muito interessante obter relatórios do que acontece, para poder fazer uma melhor análise dos acontecimentos durante um determinado período.

Problematização

João reconhece que mudanças precisam ser feitas, pois não há nenhum tipo de controle financeiro na empresa, desta maneira fica claro que a estrutura financeira da empresa é muito frágil, pois consiste em simples anotações no caderno, o que traz muitas perdas para João, pois ele perde confiança dos clientes, não há fundos de contingência, não há segurança com as flutuações do mercado e não há um planejamento das necessidades financeiras.

Tendo em vista as dificuldades levantadas por João, se você estivesse no lugar dele o que você faria para melhorar o controle financeiro da empresa?

Notas de ensino

Objetivos de ensino

Espera-se a partir da análise e discussão do tema do caso, que os estudantes entendem melhor as dificuldades que os gestores de pequenas empresas enfrentam ao tratar do controle da área financeira, e quais e de que forma as ferramentas financeira podem auxiliar o pequeno empresário na tomada de decisão.

Arcabouço teórico

O caso foi realizado para ser aplicado na área de administração, em disciplinas relacionadas com administração financeira e pequenas empresas.

O presente estudo de caso pode ser analisado sob diversas perspectivas conceituais. A seguir são apresentadas algumas sugestões de alguns conceitos e referências que poderiam ser trabalhados em sala para o estudo deste caso e aprofundamento do tema.

Segundo Matias e Lopes Junior (2002), na empresa de pequeno porte o administrador financeiro é geralmente o proprietário, mas muitas vezes ele está tão sobrecarregado ou não tem aptidão em sistemas contábeis e financeiros que acaba não desempenhando muito bem a função. Esses proprietários parecem pensar que tem menos necessidade de informações financeiras pelo fato de estarem envolvidos em todas as fases das operações.

Na administração financeira um dos grandes problemas é a administração de caixa, pois muitas pequenas empresas sofrem com dinheiro e capital insuficiente. A administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência da empresa. De acordo com as palavras do famoso capitalista Fred Adler, “felicidade é ter um fluxo de caixa positivo. Todo o resto virá mais tarde... Não existe companhia super financiada” (RESNIK, 1990, p. 172).

O sistema financeiro é vital para o sucesso de uma empresa. Pois sem informações fornecidas pelo sistema financeiro o gestor não pode tomar decisões bem informadas. Porém a qualidade do sistema financeiro e contábil depende da eficácia dos controles internos que existem dentro da empresa. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), controle interno é um sistema de verificações e saldos que desempenha papel-chave no resguardo dos ativos da empresa e no aumento da exatidão e confiabilidade dos seus ativos financeiros.

Fluxo de caixa

A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa e dessa forma, se faz necessário um efetivo planejamento dos montantes captados e, o acompanhamento dos resultados obtidos com o objetivo de administrar tais recursos, possibilitando uma melhor operacionalização. Para uma boa gestão financeira, é necessária a

utilização de ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa, entre outros, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis a partir da criação de cenários. Com isso, torna-se possível a identificação de necessidades ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais (GAZONNI, 2003).

Índices econômico-financeiros

Segundo Assaf Neto (2010), a análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em um certo período passado, para diagnosticar e produzir resultados que possam servir de base para previsões de tendências futuras. O que se pretende avaliar são os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa determinam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade.

Aplicação

Foi elaborado uma sugestão de roteiro para discussão a fim de auxiliar o (a) professor (a) na aplicação do caso de ensino em sala de aula. Este roteiro aborda as conceituações já apresentadas aqui.

Indica-se que a leitura deste estudo de caso seja preliminar à aula para que o tempo em sala seja aproveitado para o debate de fato. Caso isso não ocorra para a maioria dos alunos indica-se que sejam disponibilizados cerca de 15 minutos para a leitura in loco.

Etapa 1- Iniciação (de 10 a 15 minutos). A discussão pode ser iniciada com uma síntese breve do caso, que pode tanto ser feita pelo próprio professor quanto por algum aluno que se disponibilizar. Esta etapa é fundamental para que as dúvidas sobre a empresa, sua estrutura e a problemática que está enfrentando sejam sanadas para um debate com mais propriedade.

Etapa 2 - Proposição de alternativas (15 a 20 minutos). Após o detalhamento da situação-problema, alguns alunos podem ser requisitados para responder a seguinte pergunta, no final do caso de ensino: " se você estivesse no lugar dele o que você faria para melhorar o

controle financeiro da empresa?”. O ideal seria a participação de grande parte dos alunos nesta etapa, pois diferentes soluções e pontos de vista enriquecem ainda mais o aprendizado. Pequenas rodas de discussão também podem ser feitas para que entrem em consenso na solução e apresentem ao grande grupo.

Etapa 3 - Apresentação do desfecho do caso (15 minutos). O objetivo desta etapa é fazer uma comparação das soluções discutidas em sala e a solução aqui proposta, apresentando o desfecho real apresentado pela autora. Pode-se discutir sobre pontos que poderiam ser acrescentados à solução real.

Etapa 4 - discussão teórica (30 minutos). Na última etapa de discussão, sugere-se que o professor apresente os conceitos teóricos aqui abordados para complementar as discussões em sala. Um fechamento relacionando o estudo de caso visto com os conceitos.

Questões para discussão

Com base no caso e nas notas de ensino, o professor pode apresentar e discutir com os alunos as seguintes questões:

- Além das perdas mencionadas no caso, quais são as outras que o pequeno empresário pode adquirir por não ter um bom controle financeiro?
- Como João poderia organizar e controlar a área financeira da empresa?
- Quais ferramentas seriam interessantes João começar a utilizar?
- Quais os benefícios que essas ferramentas trazem para o pequeno empresário?

Análise das possíveis alternativas de soluções

Tendo em vista que o desfecho do caso não foi informado no texto, é importante que o professor conheça as informações sobre o caso para aplicá-lo em sala de aula.

A solução encontrada para a problemática foi reunir e montar várias ferramentas de apoio financeiro, fazendo análises do passado e projeções para o futuro, para que assim o gestor possa analisar o que estava ocorrendo nos anos anteriores e poder delinear estratégias para o futuro. As ferramentas propostas foram:

- Montar um balanço patrimonial e a DRE dos últimos três anos, e fazer uma análise sobre eles.

Tabela 23 - Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial - Empresa Alfa			
Ativo	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
CIRCULANTE			
Disponível	10.065,00	5.000,00	11.532,00
Aplicações	14.336,00	10.000,00	19.000,00
Contas a receber	11.000,00	70.000,00	19.637,00
Estoques	1.500,00	1.500,00	5.000,00
Total	36.901,00	86.500,00	55.169,00
PERMANENTE			
Imobilizado	220.000,00	248.000,00	248.000,00
Total Ativo	256.901,00	334.500,00	303.169,00
Passivo			
CIRCULANTE			
Fornecedores	0,00	0,00	0,00
Salário	0,00	0,00	7.500,00
Empréstimos CP	0,00	50.000,00	0,00
Impostos	21.211,00	27.539,00	38.637,00
Total	21.211,00	77.539,00	46.137,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital Social	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Lucros Acumulados	155.690,00	176.961,00	177.032,00
Total Passivo	256.901,00	334.500,00	303.169,00

Fonte: Elaborado pela autora.

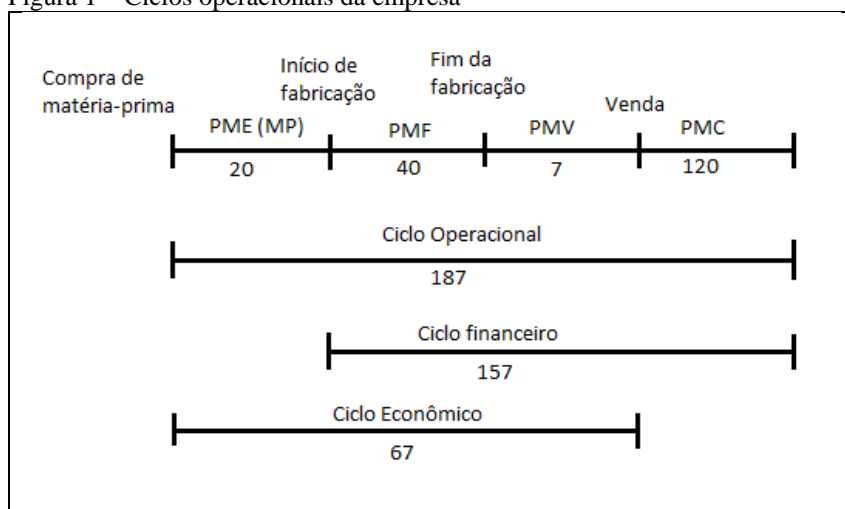
Tabela 24 - Demonstração do resultado de exercício de 2013, 2014 e 2015

DRE	2013	2014	2015
(+) Receita Líquida de vendas	R\$ 355.300,00	R\$ 375.200,00	R\$ 526.400,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 199.610,00	R\$ 246.168,00	R\$ 349.858,00
(=) Lucro bruto	R\$ 155.690,00	R\$ 129.032,00	R\$ 176.542,00
(-) Despesas operacionais	R\$ 13.660,00	R\$ 14.260,00	R\$ 15.200,00
(=) Lucro Operacional	R\$ 142.030,00	R\$ 114.772,00	R\$ 161.342,00
(-) Imposto de renda	R\$ 21.211,00	R\$ 27.539,00	R\$ 38.637,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 120.819,00	R\$ 87.233,00	R\$ 122.705,00

Fonte: Elaborado pela autora.

- Depois foram calculados os prazos operacionais e definidos o ciclo operacional, econômico e financeiro:

Figura 1 – Ciclos operacionais da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

- Foram calculados o índices econômico-financeiros da empresa nos últimos três anos, e posteriormente foi realizado uma análise sobre eles.

Liquidez imediata 2013	47%
Liquidez imediata 2014	6%
Liquidez imediata 2015	25%

Liquidez corrente 2013	1,7
Liquidez corrente 2014	1,1
Liquidez corrente 2015	1,2

ROA 2013	47%	0,47
ROA 2014	26%	0,26
ROA 2015	40%	0,40

ROE 2013	51%	0,51
ROE 2014	34%	0,34
ROE 2015	48%	0,48

Margem Operacional 2013	40%
Margem Operacional 2014	31%
Margem Operacional 2015	31%

Margem líquida 2013	34%
Margem líquida 2014	23%
Margem líquida 2015	23%

IRP 2013	0,93343	93%
IRP 2014	0,965127	97%
IRP 2015	0,96486	96%

- Tendo os dados do passado analisados, se fez importante ter uma ferramenta que auxiliasse o gestor a organizar o caixa presente e futuro da empresa. Por isso foi montado um fluxo de caixa especialmente para a empresa, como também foi realizada a projeção do mesmo para que assim o gestor possa manter ou mudar suas estratégias de acordo com os resultados.

Tabela 3 – Fluxo de Caixa projetado

	Fluxo de caixa												2018	2019	2020
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17			
(+) Receita Bruta															
Vendas à vista	15000	20000	20000	25000	27000	25000	28000	30000	32000	35000	45000	40000	380000	390000	400000
Recebimento de vendas a prazo	10000	10000	10000	11000	13000	15000	13000	15000	13000	13000	15000	15000	165000	170000	200000
Outros recebimentos															
(-) Imposto sobre vendas	1835	2202	2202	2642,4	2936	2936	3009,4	3303	3303	3523,2	4404	4037	40003	41104	44040
(=) Receitas Líquidas	23165	27798	27798	33357,6	37064	37064	37990,6	41697	41697	44476,8	55596	50963	504997	518896	555960
(-) Custo do produto vendido															
Material direto	7000	8000	8000	10000	12000	13000	12000	15000	15000	15500	16000	15000	170000	180000	190000
Mão de obra direta	12000	12000	12000	13000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	20000	167000	185000	185000
Custo indireto de fabricação															
(-) Despesas variáveis		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	7000	8000	9000
(=) Margem de Contribuição	4165	7298	7298	9857,6	10564	9564	11490,6	12197	12197	14476,8	25096	15463	160997	145896	171960
(-) Custos e despesas fixas	1000	1200	1500	1600	1700	1700	1800	1800	3000	1900	2200	2000	25000	35000	40000
(=) Caixa das atividades operacionais	3165	6098	5798	8257,6	8864	7864	9690,6	10397	9197	12576,8	22896	13463	135997	110896	131960
(+/-) Financiamentos															
(+) Empréstimos de terceiros															
(-) Pagamento de empréstimo - Principal															
(-) Pagamento de empréstimo - Juros															
(=) Caixa após as atividades de financiamento	3165	6098	5798	8257,6	8864	7864	9690,6	10397	9197	12576,8	22896	13463	135997	110896	131960
(+/-) Investimentos															
(-) Investimento em outras empresas															
(-) Aquisição de imobilizado/intangíveis															
(+) Vendas de imobilizado/intangíveis															
(=) Caixa após as atividades de investimento	3165	6098	5798	8257,6	8864	7864	9690,6	10397	9197	12576,8	22896	13463	135997	110896	131960
(+) Caixa Inicial	10000	13165	19263	25061	33318,6	42182,6	50046,6	59737,2	70134,2	79331,2	91908	114804	128267	264264	375160
(=) Saldo Final	13165	19263	25061	33318,6	42182,6	50046,6	59737,2	70134,2	79331,2	91908	114804	128267	264264	375160	507120

Fonte: Elaborado pela autora.

- Com o fluxo de caixa montado foi possível projetar a DRE, o balanço patrimonial e os índices econômico-financeiros para o próximo ano. Dando suporte para o gestor na tomada de decisão.

Tabela 4 – DRE projetada

Demonstração de resultado do exercício - DRE													
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	Total
(+) Receita Líquida de vendas	23165	27798	27798	33357,6	37064	37064	37990,6	41697	41697	44476,8	55596	50963	458667
(-) Custo dos produtos vendidos	19000	20000	20000	23000	26000	27000	26000	29000	29000	29500	30000	35000	313500
(=) Lucro bruto	4165	7798	7798	10357,6	11064	10064	11990,6	12697	12697	14976,8	25596	15963	145167
(-) Despesas operacionais	1000	1700	2000	2100	2200	2200	2300	2300	3500	2400	2700	2500	26900
(=) Lucro Operacional	3165	6098	5798	8257,6	8864	7864	9690,6	10397	9197	12576,8	22896	13463	118267
(-) Imposto de renda	1835	2202	2202	2642,4	2936	2936	3009,4	3303	3303	3523,2	4404	4037	36333
(=) Lucro Líquido	1330	3896	3596	5615,2	5928	4928	6681,2	7094	5894	9053,6	18492	9426	81934

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5 – Balanço Patrimonial projetado

Balanço Patrimonial 2017			
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Disponível	13.463,00	Fornecedores	15.000,00
Aplicações	5.000,00	Salário	10.000,00
Contas a receber	15.000,00	Empréstimos CP	
Estoques MP	5.037,00	Impostos	36.333,00
Total	38.500,00	Total	61.333,00
Ativo não Circulante		Passivo não Circulante	
Imobilizado		ELP	
Casa	150.000,00	Patrimônio Líquido	
Carro	45.000,00	Capital social	80.000,00
Máquinas	53.000,00	Lucros Acumulados	145.167,00
Total	248.000,00	Total	225.167,00
Total	286.500,00	Total Passivo + PL	286.500,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 18 – Índices projetados

Liquidez Corrente	
2017	0,63
ROA	
2017	29%
ROE	
2017	36%
Margem Líquida	
Janeiro	6%
Fevereiro	14%
Março	13%
Abril	17%
Maio	16%
Junho	13%
Julho	18%
Agosto	17%
Setembro	14%
Outubro	20%
Novembro	33%
Dezembro	18%
Total	18%

Fonte: Elaborado pela autora.

- E por fim, para integrar tudo o que foi feito, foi elaborado uma ferramenta no Excel a fim de integrar de uma forma automática várias funcionalidades, como: uma planilha de cadastro de compras de materiais, cadastro de venda de produtos, Fluxo de caixa, DRE, Balanços Patrimoniais, e Índices financeiros.

Figura 2 – Menu Ferramenta



Fonte: Elaborado pela autora.

Desta maneira, utilizando a ferramenta do Excel o gestor conseguirá obter uma maior controle sobre a área financeira da empresa, como também, terá insumos para a tomada de decisão.

Referência bibliográfica

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GAZZONI, Elizabeth Inez. **FLUXO DE CAIXA – FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO PARA A PEQUENA EMPRESA**. 2003, Florianópolis. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85831/198309.pdf?sequence=1?>.

LONGENECKER, Justin G. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

RESNIK, Paulo. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron, 1990. 280p.

MATIAS, Alberto Borges; LOPES JÚNIOR, Fábio. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo: Manole, 2002.